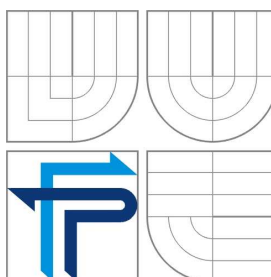


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ RIZIKA PRO ÚČELY JEHO ZVEŘEJŇOVÁNÍ V SOULADU S IFRS/IAS

PROJECT OF METHODOLOGY OF A RISK EVALUATION FOR THE RISK REPORTING
PURPOSES
IN ACCORDANCE WITH IFRS/IAS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ANNA VYMAZALOVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MICHAELA BERANOVÁ

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vymazalová Anna, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh metodiky hodnocení rizika pro účely jeho zveřejňování v souladu s IFRS/IAS

v anglickém jazyce:

Project of Methodology of a Risk Evaluation for the Risk Reporting Purposes in Accordance with IFRS/IAS

Pokyny pro vypracování:

Úvod a cíl diplomové práce

Teoretická východiska vykazování účetních informací

Problematika zveřejňování rizik v rámci IFRS/IAS

Analýza rizik v podnikatelském subjektu

Návrh metodiky hodnocení rizika pro účely jeho vykazování v souladu s IFRS/IAS

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BLAHA, Z. Řízení rizika a finanční inženýrství. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-113-5
- BOHUŠOVÁ, Hana. Harmonizace účetnictví a aplikace IAS/IFRS: vybrané IAS/IFRS v podmínkách českých podniků. Praha: Aspi, 2008. 307s. ISBN 978-80-7357-366-9
- DVORÁKOVÁ, D. Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS. 2.vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1950-1
- FOTR, J. a kol. Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9
- MERNA, T., Risk management: Řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3
- SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michaela Beranová

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák doc. RNDr.
Ředitel ústavu

Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 10.04.2009

Anotace

Diplomová práce se zabývá metodikou hodnocení rizika pro účely jeho zveřejňování v souladu s IFRS/IAS, konkrétně pro standard IFRS 8 – Provozní segmenty. V práci jsou vysvětleny důsledky změn a výhody přechodu na Mezinárodní standardy finančního výkaznictví a dále je rozebráno jak tento přechod a změny budou provedeny. V závěru práce je navržen jeden z možných přístupů k modelování a hodnocení rizik ve vztahu k procesnímu řízení v různých typech podniků.

Annotation

The diploma thesis is focused on of its presentation in accordance with IFRS/IAS, respectively, for the fulfilling the requirements of IFRS 8 – Operational Segments. In this diploma thesis, the effects and advantages of financial statements transformation on IFRS/IAS are explained. Process of this transformation all its consequences are also elaborated here. For the conclusion, possible approaches to modelling of risk and to risk measurement are suggested here.

Klíčová slova

Mezinárodní standardy finančního výkaznictví, Mezinárodní účetní standardy, provozní segmenty, riziko, analýza rizik, hodnocení a řízení rizik, metody snižování rizik.

Klíčová slova – anglicky

International Financial Reporting Standards, International Accounting Standards, operational segments, risk, risk analysis, evaluation of risk and risk management, methods of risk control.

Bibliografická citace

VYMAZALOVÁ, A. *Návrh metodiky hodnocení rizika pro účely jeho zveřejňování v souladu s IFRS/IAS*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 74 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michaela Beranová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 15. května 2009

.....

podpis

Poděkování

Děkuji tímto vedoucí práce Ing. Michaela Beranové za cenné připomínky a rady při vypracování diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	9
1 MEZINÁRODNÍ STANDARDY FINANČNÍHO VÝKAZNICTVÍ	11
1.1 VYBRANÉ ROZDÍLY MEZI ČESKOU ÚČETNÍ LEGISLATIVOU A IFRS	13
1.2 IFRS 8 – PROVOZNÍ SEGMENTY	15
1.2.1 Definice provozních segmentů v souladu s IFRS 8.....	16
1.2.2 Zveřejňované informace	20
1.2.3 Oceňování	23
1.2.4 Porovnání východisek IAS 14 a IFRS 8.....	24
2 RIZIKO V ŘÍZENÍ PODNIKU.....	26
2.1 DEFINICE RIZIKA	26
2.2 KLASIFIKACE RIZIK	27
2.2.1 Finanční a nefinanční riziko	27
2.2.2 Dynamické a statické riziko	29
2.2.3 Spekulativní a čistá rizika	29
2.3 ANALÝZA RIZIK	30
2.3.1 Základní pojmy analýzy rizik	30
2.3.2 Obecný postup analýzy rizik	32
2.3.3 Metody analýzy rizik	33
2.4 ŘÍZENÍ RIZIK	35
2.5 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIK	36
2.5.1 Ofenzivní řízení firmy.....	37
2.5.2 Retence rizik.....	38
2.5.3 Redukce rizika.....	39
3 NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ RIZIKA	43
3.1 ANALÝZA DŮSLEDKŮ	43
3.2 MĚNÍCÍ SE PROSTŘEDÍ ÚČETNÍHO VÝKAZNICTVÍ	45
3.3 VÝHODY VYKAZOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ PODLE IFRS	45
3.4 PŘECHOD NA IFRS.....	46
3.5 ŘEŠENÍ ZAVÁDĚNÍ IFRS	48
3.5.1 Tři kroky ke konverzi na IFRS	48
3.5.2 Popis jednotlivých fází.....	49
3.6 METODIKA HODNOCENÍ RIZIK	50
3.6.1 Postup při analýze rizik	51
3.6.2 Příklad metodiky analýzy rizik.....	53
3.6.3 Hodnocení rizik.....	55
3.6.4 Vyhodnocení a vyhledávání rizik	60

3.6.5	<i>Příklad přiřazení rizik u procesu řezání dřevěných desek.....</i>	62
3.6.6	<i>Odstranění a omezování rizik</i>	63
ZÁVĚR		66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		69
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ		71
SEZNAM TABULEK.....		72
SEZNAM OBRÁZKŮ		73
PŘÍLOHA		

Úvod

Pro mnoho českých podniků se aktuálním tématem stal přechod na Mezinárodní standardy finančního výkaznictví (dále jen „IFRS“), dříve nazývané Mezinárodní účetní standardy („IAS“).

Do roku 2003 umožňovaly české účetní předpisy obchodním společnostem používat pro sestavení konsolidovaných účetních závěrek místo českých předpisů IFRS. Dále platilo, že společnosti kótované na hlavním trhu pražské burzy cenných papírů musí předkládat Komisi pro cenné papíry účetní závěrky sestavené podle IFRS. Obchodní společnosti, ale stále měly povinnost sestavovat nekonsolidovanou účetní závěrku podle českých účetních předpisů.

Vstupem ČR do Evropské unie došlo k zásadní změně pro všechny české společnosti, které jsou emitenty cenných papírů registrovaných na regulovaném (veřejném) trhu cenných papírů v Evropské unii (tj. od 1. května 2004 včetně trhu Burzy cenných papírů Praha a RM-Systému). Všechny tyto podniky musí pro sestavení svých nekonsolidovaných i konsolidovaných účetních závěrek povinně používat IFRS místo českých účetních předpisů, a to pro účetní období začínající 1. května 2004 nebo později.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout metodiku hodnocení rizika ve vztahu k procesnímu řízení v různých typech podniků a pro účely zveřejňování rizik v souladu s požadavky IFRS/IAS.

Ve své diplomové práci nejprve vymezím důsledky, změny týkající se přechodu na Mezinárodní standardy finančního výkaznictví, dále se zmíním o výhodách vyplývajících z přechodu na tyto standardy a poté bude rozebráno, jak tento přechod a z něj vyplývající změny budou provedeny.

Na základě těchto poznatků poté navrhnu možný přístup k modelování a hodnocení rizik ve vztahu k procesnímu řízení, neboť řízení rizik se v současné době dostává do popředí zájmů v celém spektru podnikového řízení.

Navržený přístup bude kombinací kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik. Princip navrhovaného přístupu bude spočívat v definování procesu a jeho aktiv, kdy aktiva tvoří zdroje používané pro vykonání požadované funkce procesu. Tato aktiva budou předmětem analýzy rizik. Pomocí identifikovaných aktiv lze potom pro každý proces určit jedno nebo více rizik a míra rizika procesu je poté vyjádřena a ohodnocena pomocí definovaného rizikového faktoru.

V závěru práce bude posléze navrženo několik kroků, které by měly být dodržovány za účelem efektivního odstranění nebo omezení rizik a také možný přístup k vyhodnocování a vyhledávání rizik.

1 MEZINÁRODNÍ STANDARDY FINANČNÍHO VÝKAZNICTVÍ

Mezinárodní standardy finančního výkaznictví (IFRS), anglicky *International Financial Reporting Standards*, je soubor standardů vydávaných Radou pro mezinárodní účetní standardy (IASB), anglicky *International Accounting Standards Board*, upravující sestavování a prezentaci finančních výkazů účetní závěrky.

Většina standardů stále existuje pod dřívějším názvem „Mezinárodní účetní standardy“ (IAS). Standardy IAS byly vydávány v letech 1973 až 2001 Výborem pro mezinárodní účetní standardy (IASC). V dubnu 2001 byl výbor IASC nahrazen radou IASB, která pokračuje ve vydávání nových standardů pod názvem IFRS. Tyto standardy postupně nahrazují dřívější standardy IAS. V současné době (leden 2009) je v platnosti 8 standardů IFRS a 29 standardů IAS.

Cílem standardů je dosažení vysoké míry srovnatelnosti a transparentnosti účetních závěrek v celoevropském rozsahu.

IFRS jsou určeny primárně pro podniky kótované na evropských finančních trzích, tedy ty, jejichž kapitálové nebo dluhové cenné papíry mohou být obchodovány na veřejných trzích, jejichž cílem je dosahování zisku. IFRS zahrnují široký rozsah účetních oblastí, od běžného nákupu zboží pro další prodej přes nejrůznější výrobní odvětví, vykazování o zemědělství, ve finančních službách, o těžební a průzkumné činnosti atd.

[9]

Některé standardy jsou úzce specializované, jako například *IFRS 4 - Pojistné smlouvy*, jiné jsou naopak platné univerzálně, jako například *IAS 7 - Výkaz o peněžních tocích*. Jiné standardy jsou zase nahrazovány jinými, novějšími standardy, jako je tomu u standardu IFRS 8, který nahrazuje standard *IAS 14 - Vykazování podle segmentů*.

Standard IFRS 8 stanoví účetní jednotce povinnost vykazovat finanční a popisné informace o svých povinně vykazovatelných segmentech, které jsou provozními segmenty nebo skupinami provozních segmentů, které splňují určitá kritéria. Provozní segmenty představují takové součásti účetní jednotky, o nichž jsou k dispozici zvláštní finanční informace, které jsou pravidelně vyhodnocovány pracovníkem s rozhodovací pravomocí v provozních otázkách pro potřeby přidělování zdrojů a hodnocení výkonnosti.

[10]

Použití IFRS je pro české podniky různě obtížné vzhledem k rozsahu podobností a rozdílů s českou účetní legislativou. Například podniky, které jsou nájemci či pronajímateli v rámci finančního leasingu, budou muset při přípravě účetní závěrky zohlednit značné rozdíly mezi IFRS a českými účetními standardy.

V současné době přes 100 zemí na celém světě buď vyžaduje použití IFRS při přípravě účetních závěrek, nebo umožňuje jejich použití namísto národních účetních pravidel. Navíc od roku 2008 mohou zahraniční podniky předkládat své účetní závěrky americké Securities Exchange Commission sestavené podle IFRS bez nutnosti dokládat odsouhlasení výsledků a finanční pozice mezi IFRS a US GAAP čísly.

Oficiálním překladem Mezinárodních standardů účetního výkaznictví do českého jazyka se zabývá Národní účetní rada.

[2]

1.1 Vybrané rozdíly mezi českou účetní legislativou a IFRS

Rozdíly mezi českou právní úpravou účetnictví a IAS/IFRS jsou dané rozdílným chápáním smyslu účetní závěrky. Pro IAS/IFRS je důležité především poctivé a co nejvěrnější zobrazení skutečného stavu v podniku. IAS/IFRS nedisponuje žádnými přesnými předpisy pro účtování, neobsahuje předepsanou účetní osnovu ani podrobný návod a postup, jak vést účetnictví. Důraz je kladený na věrné, ekonomicky smysluplné a plné vykazování, které slouží celému spektru uživatelů.

TÉMA	IFRS	ČÚL
VŠEOBECNÉ POŽADAVKY		
<i>Historické ceny</i>	Oceňování v historických cenách, ale nehmotná aktiva, dlouhodobý hmotný majetek a investice do nemovitostí mohou být přeceněny. Finanční deriváty, vybraná zemědělská aktiva a převážná část cenných papírů musí být přeceňovány. Přeceňování na reálnou hodnotu je požadováno i při některých podnikových kombinacích.	Oceňování v historických cenách s výjimkou specifických položek (např. derivátů a některých cenných papírů), které se přeceňují na reálnou hodnotu. K přecenění na reálnou hodnotu dochází i při některých přeměnách společností.
<i>Priorita věrného zobrazení skutečnosti</i>	Ve výjimečných případech lze standardům nadřadit zásadu „věrného zobrazení skutečnosti“.	Pokud ve výjimečných případech některá z daných účetních metod nepodává věrný a poctivý obraz, je účetní jednotka povinna postupovat tak, aby byl podán věrný a poctivý obraz.
ÚČETNÍ ZÁVĚRKA		
<i>Měna použitá pro vykazování</i>	Pro kalkulaci hospodářského výsledku se vyžaduje použití tzv. měny vykazování, podniky ale mohou vykazovat finanční výkazy i v jiné měně.	Pouze česká měna.
<i>Součásti účetní závěrky</i>	Rozvaha, výsledovka (výkaz zisku a ztráty), výkaz uznaných zisků a ztrát či výkaz změn vlastního kapitálu a výkaz peněžních toků za dva roky, účetní postupy a komentář.	Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o změnách vlastního kapitálu, přehled o peněžních tocích a příloha, skládající se z účetních postupů a komentáře. Přehledy jsou v řadě případů nepovinné. U všech výkazů se uvádějí údaje za dva roky, i když v případě přehledu o peněžních tocích to není explicitně požadováno.

VYKAZOVÁNÍ VÝNOSŮ		
<i>Vykazování výnosů</i>	Výnosy je možné vykázat, pokud rizika a užitky přešly na kupujícího a částka výnosů může být spolehlivě oceněna.	Neexistuje srovnatelná úprava pro vykazování výnosů, převažují formální a právní interpretace.
VYKAZOVÁNÍ NÁKLADŮ		
<i>Nákladové úroky</i>	Nákladové úroky jsou vykazovány na aktuální bázi. Pro amortizaci veškerých finančních nákladů se používá metoda efektivní úrokové sazby.	Srovnatelné s IFRS, efektivní úrokovou sazbu však využívají pouze finanční instituce, s úlevami pro krátkodobá aktiva a aktiva oceňovaná reálnou hodnotou.
AKTIVA		
<i>Nehmotný majetek vytvořený vlastní činností</i>	Náklady na výzkum se účtují předběžně podle toho, jak jsou vynakládány. Náklady na vývoj je možné aktivovat a amortizovat, jsou-li splněna přísná kritéria.	Náklady na výzkum a vývoj se aktivují, jsou-li určeny k obchodování.
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	Uplatňuje se princip historických cen nebo přeceněných hodnot. V případě, že jsou užívány přeceňované hodnoty, jsou častá přecenění celých kategorií dlouhodobého majetku nezbytná.	Užívají se (v určitých případech reprodukční) pořizovací ceny. Přecenění je umožněno pouze při koupi podniku, vkladu nebo přeměnách.
<i>Leasing - klasifikace</i>	Leasing je klasifikován jako finanční, pokud jsou v zásadě převedena veškerá rizika a užitek plynoucí z vlastnictví. Prioritní je obsah před formou.	Přednost má forma před ekonomickou podstatou. Z tohoto důvodu je způsob účtování finančního a operativního leasingu shodný.
ZÁVAZKY		
<i>Rezervy - všeobecně</i>	Vykazují se rezervy vztahující se k současným závazkům z minulých událostí, pokud lze spolehlivě odhadnout pravděpodobný odliv zdrojů.	Obecně srovnatelné s IFRS, ale podle ČÚL se tvoří například rezervy i na budoucí opravy dlouhodobého hmotného majetku (není povoleno podle IFRS).
<i>Odložená daň – obecný přístup</i>	Používá se úplná závazková metoda na základě všech přechodných rozvahových rozdílů. Odložená daňová pohledávka se vykazuje, pokud je pravděpodobná její realizace.	Srovnatelné s IFRS. O odložené dani účtují povinně jen podniky ve skupině, finanční instituce a společnosti s povinností auditu.
OSTATNÍ TÉMATA ÚČETNÍHO VÝKAZNICTVÍ		
<i>Vykazování podle segmentů – rozsah a zásady</i>	Pouze pro podniky, jejichž akcie jsou kótované na burze. Výkazy ve formátu primárního a sekundárního členění na základě rizik a návratnosti a struktury interního výkaznictví.	Specifický předpis neexistuje. Všechny podniky jsou povinny uvést členění běžných výnosů podle hlavních činností a rozdělit výnosy na domácí a zahraniční.

<i>Vykazování podle segmentů – účetní pravidla</i>	Používají se konsolidační účetní metody.	Neexistuje předpis
<i>Vykazování podle segmentů – zveřejňování</i>	Zveřejňování položek ve formátu primárního členění zahrnuje výnosy, zisky, výdaje na pořízení a ostatní položky dlouhodobého majetku, aktiva a závazky. Ve formátu sekundárního členění se vykazují výnosy, celková aktiva a výdaje na pořízení dlouhodobého majetku.	Povinností je uvést členění běžných výnosů podle hlavní činnosti a rozdělit výnosy na domácí a zahraniční.

Tabulka 1: Vybrané rozdíly mezi IFRS a ČÚL

Zdroj: PricewaterhouseCoopers, 2004.

Tato tabulka však nepopisuje mnohonásobné rozdíly v detailech, které existují mezi IFRS a českou legislativní úpravou účetnictví. Nadále přetrvávají významné rozdíly mezi jednotlivými zásadami, které mají významný dopad na finanční výkazy.

[7]

1.2 IFRS 8 – PROVOZNÍ SEGMENTY

Cílem standardu IFRS 8 je specifikovat, jak má účetní jednotka vykazovat informace o svých provozních segmentech v rámci roční účetní závěrky, aby umožnila uživatelům účetní závěrky poznat charakter a finanční přínosy činností, které účetní jednotka provádí a zároveň seznámit uživatele účetních výkazů s prostředím, ve kterém účetní jednotka rozvíjí svou podnikatelskou činnost.

1.1.2007 byl IAS 14 – *Vykazování dle segmentů* nahrazen novým standardem IFRS 8 – *Provozní segmenty*. IFRS 8 má být aplikován počínaje 1. lednem 2009, dřívější aplikace standardu je povolena avšak účetní jednotka musí o této skutečnosti informovat v rámci účetní závěrky. Nahrazení původního standardu novým bylo provedeno v rámci krátkodobého projektu konvergence mezi US GAAP (United States General Accepted Accounting Principles) a IFRS (International Financial Reporting Standards).

Nově vzniklý standard je, až na drobné výjimky, v souladu se standardem *FASB č. 131 – Zveřejnění o podnikových segmentech a související informace*.

Kromě informací o provozních segmentech účetní jednotky, jsou v IFRS 8 vyžadovány informace o produktech a službách, které účetní jednotka poskytuje, o zeměpisných oblastech, ve kterých působí i o významných skupinách zákazníků. Standard rovněž doplňuje *IAS 34 – Mezitímní účetní výkaznictví* o požadavky na zveřejnění vybraných informací v mezitímních účetních závěrkách.

IFRS 8 musí povinně používat při sestavení individuální účetní závěrky, ty společnosti, jejichž emitované cenné papíry jsou veřejně obchodovatelné, nebo ty, které budou své účetní výkazy předkládat s úmyslem emitovat veřejně obchodovatelné cenné papíry Komisy pro cenné papíry nebo jiné organizaci provádějící dozor nad veřejným trhem s cennými papíry. IFRS 8 musí být rovněž aplikován při sestavování konsolidované účetní závěrky, pokud jsou emitované cenné papíry mateřské účetní jednotky veřejně obchodovatelné, nebo pokud se tato společnost k emisi veřejně obchodovatelných cenných papírů teprve chystá a za tímto účelem bude předkládat konsolidovanou účetní závěrku Komisi pro cenné papíry nebo jiné obdobné organizaci. Pokud mateřská společnost podléhající povinnosti používat IFRS 8 předkládá jak účetní závěrku konsolidovanou, tak individuální účetní závěrku, jsou informace o segmentech podávané v souladu s IFRS 8 vyžadovány pouze v rámci účetní závěrky konsolidované.

1.2.1 Definice provozních segmentů v souladu s IFRS 8

IFRS 8 definuje provozní segmenty jako části účetní jednotky:

- které se zabývají podnikatelskými aktivitami, jež mohou přinášet výnosy (včetně vnitropodnikových výnosů z předání výkonů mezi vnitropodnikovými útvary) a na dosažení výnosů jsou v rámci segmentu vynakládány náklady;
- u kterých je provozní výsledek pravidelně vyhodnocován vedením účetní jednotky a slouží jako podklad pro rozhodování o alokaci prostředků a účetní jednotky na jednotlivé provozní aktivity;
- u kterých jsou dostupné účetní informace v rámci vnitropodnikového účetnictví.

Z definice segmentu je patrné silné sepětí informací požadovaných v IFRS 8 a vnitropodnikové struktury řízení účetní jednotky. Činnost provozního segmentu je *obvykle* samostatně plánována, její výsledky jsou odděleně sledovány a vyhodnocovány, v čele segmentu stojí vedení, které pravidelně „skládá účty“ vedení účetní jednotky. Na základě výsledků provozního segmentu jsou v budoucnu buď na tento segment alokovány další prostředky za účelem jeho dalšího rozvoje, nebo může být jeho činnost naopak omezována.

Vedení společnosti může používat informace o vnitropodnikových aktivitách utříděné z různých hledisek. Například ve výrobním podniku mohou být sledovány jak informace o jednotlivých vnitropodnikových útvech zabývajících se různými fázemi výroby, tak zároveň budou pro řízení společnosti připravovány i údaje o jednotlivých vyráběných výrobcích (podklady pro rozhodnutí o sortimentu výrobků), či o jejich hlavních odbytištích.

Standard v případě existence vnitropodnikových informací, které se navzájem překrývají, protože představují různé úhly pohledu na činnost podniku, vyžaduje, aby účetní jednotka zvolila při definici segmentů to stanovisko, které se stane základem rozčlenění účetní jednotky na jednotlivé oblasti, za které budou zodpovědní konkrétní manažeři. Vychází se zde z úvahy, že vedení účetní jednotky při desagregaci odpovědnosti na jednotlivé manažery vychází primárně z toho, které oblasti jsou pro účetní jednotku rozhodující či rizikové.

Pokud je při vnitropodnikovém řízení více osob odpovědno za vzájemně se částečně překrývající oblasti, zvolí účetní jednotka za provozní segmenty ty oblasti, které jsou pro uživatele účetních informací podstatnější (v souladu se základním cílem standardu).

Kritéria významnosti při rozpoznání provozních segmentů

S ohledem na princip významnosti informací definuje IFRS 8 kritéria, jejichž překročení stanovuje samostatné vykazání segmentu. Zároveň vymezuje zásady, které musí účetní jednotka dodržovat, pokud přistupuje k agregaci menších segmentů, do jednoho komplexního segmentu, který bude samostatně vykazován.

Kvantitativní hranice segmentu

Účetní jednotka má odděleně vykazovat provozní segmenty, které splňují některá z následujících kvantitativních kritérií:

- vykazované výnosy (revenue) segmentu zahrnující jak výnosy externí, tak interní (vnitropodnikové – tedy výnosy z předávání výkonů mezi útvary uvnitř účetní jednotky) představují 10 % či více ze součtu výsledků všech provozních segmentů;
- absolutní hodnota výsledku hospodaření segmentu (zisku či ztráty) představuje 10 či více procent z vykazovaných zisků (u ziskových segmentů) či 10 nebo více procent z absolutní hodnoty ztrát u ztrátových segmentů;
- hodnota aktiv představuje 10 či více procent z hodnoty aktiv všech segmentů.

Segment, který nedosahuje tyto kvantitativní hranice může být samostatně vykázán, pokud vedení účetní jednotky usoudí, že se jedná o segment, který je z hlediska uživatelů významný bez ohledu na jeho současně dosahované výsledky či velikost.

V případě menších segmentů může účetní jednotka přistoupit k jejich seskupení do většího segmentu, který již bude samostatně vykázán. Důležitou podmínkou standardu je, že pokud není vykazováno alespoň 75 % z celkových externích výnosů účetní jednotky v rámci výnosů jednotlivých segmentů (tedy pokud součet výnosů segmentů netvoří minimálně 75 % z celkových výnosů vykazovaných účetní jednotkou), musí účetní jednotka identifikovat další segmenty a vykazat o nich informace, dokud není tato podmínka naplněna.

Z hlediska vhodného počtu samostatně vykazovaných segmentů standard uvádí orientačně jejich počet okolo deseti. Příliš velké množství vykazovaných segmentů může být pro uživatele málo přehledné.

Pravidla agregace segmentů

Pravidla agregace segmentů do jednoho většího celku, který je samostatně vykazován, vychází z toho, že obdobnou dlouhodobou výkonnost, mohou mít pouze segmenty s podobnými ekonomickými charakteristikami.

Segmenty by měly být podobné v každém z následujících ohledů, které standard uvádí výčtem:

- obdobná povaha segmenty poskytovaných výkonů;
- podobnost výrobního procesu;
- obdobný typ či třída zákazníků segmentu;
- podobná metoda distribuce výrobků či služeb;
- pokud je aplikovatelné – měly by se segmenty nalézat v obdobném prostředí (ekonomickém a právním).

Změny ve vykazované struktuře segmentů

Standard upravuje i pravidla jak postupovat v případě meziroční změny struktury vykazovaných segmentů, které vycházejí z požadavků zachování srovnatelnosti (kontinuity) účetních informací. Ke změně vykazované struktury dochází buď v případě, že se účetní jednotka rozhodne ukončit samostatné vykazování segmentu, nebo pokud se začne vykazovat segment nový. Změny ve struktuře vykazovaných segmentů by měly být v souladu s *IAS 8 – Účetní politiky, změny v účetních odhadech a chyby* vždy vést ke zkvalitnění účetních informací.

a) Ukončení vykazování segmentu

Pokud se účetní jednotka rozhodne ukončit vykazování určitého segmentu například proto, že již nedosahuje kritéria významnosti dané IFRS 8, je třeba informace o tomto segmentu vykázat v běžném účetním období odděleně od ostatních segmentů s upozorněním, že informace o daném segmentu přestanou být nadále poskytovány. Pokud se v budoucnu očekává likvidace daného segmentu je třeba rovněž dodržet podmínky dané v rámci *IFRS 5 – Dlouhodobá aktiva držená k prodeji a ukončované činnosti*.

b) Vykázání nového segmentu

Pokud dojde k vykazování nového segmentu například z důvodu vzrůstu jeho významnosti, je třeba v rámci účetní závěrky zveřejnit i výsledky segmentu za předchozí účetní období, aby bylo uživatelům účetních informací umožněno jejich porovnání. Toto zveřejnění nemusí být provedeno pouze v případě, že by informace za minulé účetní období nebyly zjistitelné, nebo pokud by bylo třeba věnovat na jejich zjištění neúměrně vysoké náklady.

1.2.2 Zveřejňované informace

V souladu s cílem standardu by měla účetní jednotka zveřejnit:

- obecné informace o tom, na jakém základě byly segmenty identifikovány;
- informace umožňující zhodnotit výkonnost jednotlivých segmentů.

Účetní jednotka by měla zveřejnit faktory, které použila pro identifikaci vykazovaných segmentů a uvést, jaký pohled na činnosti podniku byl základem k vytvoření jeho organizační struktury. Základem organizační struktury se může stát například odlišnost výkonů (produktů či služeb) jednotlivých vnitropodnikových útvarů či různé geografické umístění jednotlivých částí podniku, nebo kombinace těchto faktorů.

Informace o jednotlivých vykazovaných segmentech

Účetní jednotka by měla za každý samostatně vykazovaný segment zveřejnit následující informace:

- typy produktů či služeb, ze kterých provozní segment dosahuje výnosy;
- výsledek (zisk/ztrátu) segmentu;
- hodnotu aktiv segmentu;
- závazky segmentu (pokud je jejich hodnota pravidelně sledována pro účely vnitropodnikového řízení).

Z hlediska dosahovaného výsledku segmentu standard vyžaduje zveřejnění podobnějších informací, pokud jsou pravidelně kontrolovány vedením podniku, či jsou-li vedení pravidelně poskytovány, i když nejsou (podle vnitropodnikových pravidel) součástí výsledku hospodaření segmentu (zde se může jednat například o úroky, ale i odpisy, které mohou i nemusí být na segment alokovány).

Jedná se zejména o následující:

- externí tržby segmentu;
- výnosy z vnitropodnikových transakcí s ostatními segmenty;
- výnosové úroky;
- nákladové úroky;
- odpisy;
- významné položky výnosů či nákladů (tak jak jsou definovány v *IAS 1 – Sestavování a zveřejňování účetní závěrky* v části věnované minimálnímu obsahu zveřejňovaných informací ve výsledovce), atd.

Nákladové a výnosové úroky není možno kompenzovat.

Informace mimo zveřejňované segmenty

Poskytované informace o vnitropodnikových segmentech jsou omezené určitým úhlem pohledu na činnosti podniku, který však z hlediska informačních potřeb uživatelů nemusí být dostačující. Proto standard vyžaduje ještě další informace, které by měla účetní jednotka poskytnout na základě požadavků standardu v každém případě (buď je podává v rámci informací o segmentech, nebo je zveřejní zvlášť). Zveřejnění všech těchto informací má opět vycházet z informací, které jsou podávány v daných oblastech vedení účetní jednotky. Ve všech následujících oblastech však standard zároveň umožňuje, aby účetní jednotka požadované informace nezjišťovala a nezveřejňovala, pokud by náklady vynaložené na zjištění těchto informací převýšily užitek z nich získaný.

Jedná se o následující zveřejňované skutečnosti:

a) Informace o produktech a službách,

Účetní jednotka by měla zveřejnit informace o každém produktu či službě, či o skupinách podobných produktů či služeb, ze kterých dosahuje externí výnosy.

b) Informace o geografických oblastech

Účetní jednotka má z geografického hlediska zveřejnit jednak informace o významných odbytištích, jednak o geografickém umístění aktiv účetní jednotky. Externí výnosy podle jednotlivých odbytišť by měly být zveřejněny minimálně v rozčlenění na výnosy z tuzemska a ze zahraničí, významná zahraniční odbytiště by měla být jejich hodnota zveřejněna odděleně. Pokud má účetní jednotka alokována dlouhodobá aktiva v zahraničí, zveřejní minimálně informaci o celkové hodnotě dlouhodobých aktiv (mimo finanční aktiva), která jsou umístěna v tuzemsku a která jsou umístěna v zahraničí. V případě, že jsou aktiva v některé ze zahraničních zemí významná jsou zveřejněna odděleně.

c) Informace o významných zákaznících

Za významného zákazníka je považován zákazník, jehož podíl na celkových výnosech účetní jednotky překročí 10 %.

1.2.3 Oceňování

Veškeré vykazované hodnoty, které jsou požadovány v rámci IFRS 8, musí být v souladu s tímto standardem oceněny pro účely jejich zveřejnění stejným způsobem, jaký je využíván při podávání informací pro vnitropodnikové řízení účetní jednotky. Jinými slovy – účetní jednotka použije stejného ocenění, jakého využívá ve svém vnitropodnikovém účetnictví.

Úpravy, eliminace či rozložení nákladů a výnosů, které vyžadují jednotlivé standardy pro účely zjištění hospodářského výsledku a sestavení účetních výkazů za účetní jednotku jako celek, jsou pro účely vykazování výsledků jednotlivých segmentů prováděny pouze v tom případě, pokud jsou tyto segmenty používány i při přípravě informací pro vedení účetní jednotky. Obdobně jsou za segment vykazovány pouze taková aktiva, závazky a v takovém ocenění, které je používáno pro informace určené vedení účetní jednotky. V případě, že účetní jednotka používá při přípravě vnitropodnikových informací pro vedení podniku alternativně různých způsobů ocenění, použijí se pro vykazování informací o segmentech ty oceňovací přístupy, o nichž je vedení účetní jednotky přesvědčeno, že jsou nejbližší požadavkům na ocenění, které kladou standardy na ocenění jednotlivých položek účetních výkazů.

Účetní jednotka je ale zároveň povinna zveřejnit informace o nejdůležitějších rozdílech mezi oceňováním pro účely zjištění vnitropodnikového výsledku hospodaření a pro účely zjištění hospodářského výsledku za celou účetní jednotku v souladu IFRS, obdobně i rozdílné přístupy použité k ocenění aktiv a závazků. Pokud došlo ke změnám metod v rámci oceňování pro vnitropodnikové účely, musí účetní jednotka kvantifikovat efekt změny metody na výsledek segmentu. Účetní jednotka je rovněž povinna kvantifikovat efekt změny metody na výsledek segmentu.

Účetní jednotka musí také informovat uživatele účetních informací, pokud nejsou účetní informace o jednotlivých segmentech navzájem plně porovnatelné v důsledku nestejného přístupu k alokaci nákladů a výnosů na jednotlivé segmenty (například pokud jsou odpisy na některé samostatně vykazované segmenty alokovány a na jiné nikoliv).

Účetní jednotka je rovněž povinna provést sesouhlasení výsledků vykazovaných za segmenty a za celou účetní jednotku, obdobně i sesouhlasení výše aktiv a závazků.

1.2.4 Porovnání východisek IAS 14 a IFRS 8

Povinnosti řídit se při sestavení účetní závěrky standardem IFRS 8 mají účetní jednotky, jejichž cenné papíry jsou veřejně obchodovatelné, stejně jako tomu bylo u IAS 14. Oproti IAS 14 vychází IFRS 8 při definování významných segmentů, o kterých musí účetní jednotka podávat informace v rámci účetní závěrky, v podstatě zásadně z vnitropodnikové struktury účetní jednotky, z jejích vnitropodnikových útvarů – tak jak jsou běžně využívány v rámci struktury řízení účetní jednotky. IFRS 8 na rozdíl od IAS 14 neobsahuje požadavek, aby vykazované segmenty významnou část své produkce realizovaly externím odběratelům.

Užší vazba vykazovaných informací na vnitropodnikovou strukturu vyžadovaná v IFRS 8 může zvýšit jejich spolehlivost a průkaznost, protože jsou přímo odvozovány z vnitropodnikového účetnictví. IFRS 8 na rozdíl od IAS 14 nevyžaduje koncipování vnitropodnikových provozních segmentů jen pro potřeby externího vykazování jejich výsledků v rámci účetní závěrky. Tím se odlišuje od požadavků IAS 14, který definoval podstatné charakteristiky segmentu a účetní jednotky musely zajistit potřebné informace podle požadavků tohoto standardu, ať byly segmenty shodné s vnitropodnikovými útvary či nikoliv.

Přínosem IFRS 8 je především to, že neváže, na rozdíl od IAS 14, definici segmentu pouze k těm významným částem účetní jednotky, které dosahují většinou svých výnosů z realizace výrobků, služeb či zboží externím odběratelům. Pro definici provozního segmentu je rozhodující, zda je daný segment samostatně řízeným vnitropodnikovým útvarem. Jako samostatně vykazované segmenty lze tedy v souladu s IFRS 8 vykazovat i ty útvary, které dodávají svoje výkony zejména či výhradně navazujícím vnitropodnikovým útvarům.

Informace o segmentech je tedy na základě tohoto přístupu doplněna, oproti informacím vyžadovaným v rámci IAS 14. IFRS 8 přináší také určité zjednodušení v tom, že nepožaduje zjišťování informací, které by nebyly zároveň zjišťovány pro interní potřeby řízení v případech, že nezbytné informace nejsou dostupné a náklady na jejich získání by byly nepřiměřeně vysoké. To přináší účetním jednotkám určité zjednodušení, které nebylo v předchozím standardu IAS 14 obsaženo.

Návaznost požadavků IFRS 8 na vnitropodnikové účetní informace je patrná i z toho, že pro potřeby vykazování mají účetní jednotky používat stejné přístupy k ocenění položek vykazovaných za jednotlivé segmenty, jaké jsou využívány pro potřeby vnitropodnikového řízení. IFRS 8 se stejně jako IAS 14 zabývá definováním parametrů, které jsou důležité při určení významných vnitropodnikových segmentů, o kterých je nezbytné zveřejnit informace.

Vedle povinnosti zveřejnění informací o významných vnitropodnikových segmentech má účetní jednotka podle IFRS 8 povinnost zveřejnit další údaje, bez ohledu nato, zda jsou pro potřeby řízení účetní jednotky zjišťovány či nikoliv, pokud ovšem nevyvolá zjištění těchto skutečností nepřiměřené náklady. Jedná se o zveřejnění informací o výnosech dosažených z prodeje jednotlivých druhů produkce či služeb, informace o zemích, ve kterých jsou výnosy realizovány (informace o odbytištích) a ve kterých účetní jednotka má umístěna svoje aktiva a rovněž informace o významných zákaznících. Tyto informace byly požadovány i v rámci IAS 14 (v rámci informací o územních segmentech), zde však bylo vyžadováno podrobnější zveřejnění.

[3]

2 RIZIKO V ŘÍZENÍ PODNIKU

Tato kapitola se zabývá řízením a hodnocením rizika v podnikatelské sféře. Nejprve je zde objasněn pojem riziko, dále pak klasifikace rizik, analýza rizik, řízení rizika a na závěr kapitoly jsou uvedeny metody snižování rizik v podniku.

2.1 Definice rizika

Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „*risico*“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „*vystavení nepříznivým okolnostem*“.

V současné době je již obecně známo, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle současných výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.

V ekonomii je pojem „riziko“ používán v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické.

Existují i jiné druhy rizik, a to například:

- rizika politická a teritoriální;
- rizika ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, např. tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod.;
- rizika bezpečnostní;
- rizika právní a spojená s odpovědností za škodu;
- rizika předvídatelná a nepředvídatelná;
- rizika specifická – například pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací apod..

S rizikem jsou těsně spjaty dvě okolnosti:

- **Neurčitý výsledek** – výsledek musí být nejistý, tedy hovoří-li se o riziku musí existovat alespoň dvě varianty řešení;
- **Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí.**

Riziko je také často chápáno jako nebezpečí vzniku ztráty. Finanční teorie obvykle definuje riziko jako „volatilitu“¹ (kolísavost) finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.

[1]

2.2 Klasifikace rizik

Podnikání obecně znamená jistou investici majetku. Podnikatel doufá, že tato investice mu vynese zisk. Pokud se věci nevyvíjí podle plánu, investor může utrpět ztrátu; tato možnost ztráty představuje *riziko podnikání*. Podnikání může skončit úpadkem či zaznamenat ztrátu z mnoha různých příčin. Rozdíly mezi těmito příčinami a jejich důsledky tvoří základ pro různou klasifikaci rizik. Zdroje rizika mohou být klasifikovány jako *dynamické* či *statické*, *čisté* nebo *spekulativní a celkové* či *dílčí*.

Řada rizik patří mezi *neovlivnitelná* (politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vlivy globální ekonomiky a podobně), a řadu dalších – *ovlivnitelných rizik*, která může manažer snižovat či částečně odstranit.

2.2.1 Finanční a nefinanční riziko

V nejširším kontextu zahrnuje termín riziko všechny situace, v nichž působí nepříznivé okolnosti. Tyto nepříznivé okolnosti někdy finanční ztrátu zahrnují, jindy nikoliv. (přesto, alespoň v podnikání, lze i nefinanční ztrátu nakonec obvykle vyčíslit v penězích.)

¹ *Volatilita* je matematicky vyjádřena standardní odchylkou pravděpodobnostního rozdělení změny hodnoty finanční veličiny (zisku, hodnoty portfolia atd.). Vyjadřuje možnou změnu v hodnotě rizikového faktoru (například úrokové míry, devizového kurzu, ceny akcie atd.)

Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem (jednotlivcem nebo organizací) a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ztraceny či zhoršeny.

Finanční riziko je obvykle ovlivněno třemi faktory, a to:

- 1) **subjektem**, který je vystaven možnosti ztráty;
- 2) **aktivy či příjmem**, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou příčinou finanční ztráty;
- 3) **hrozbou (nebezpečím)**, které může zavinit ztrátu.

[6]

Nefinanční riziko je takové riziko, které se v jistých podobách vyskytuje u všech firem a institucí v ekonomice, ale nezpůsobuje těmto firmám a institucím finanční ztrátu.

Mezi taková rizika můžeme například zahrnout:

- **riziko nahodilosti** – toto riziko společnost obvykle nemůže ovlivnit, jde tedy o situace, které se udávají v oblastech mimo přímou kontrolu (například problémy s dodavateli);
- **zákaznické riziko** – pokud je firma závislá na úzké skupině zákazníků nebo dokonce na jediném zákazníkovi, vzniká významná zranitelnost společnosti, která se však dá snížit vytvořením větší zákaznické základny;
- **riziko poškození pověsti** – jedná se spíše o následky jiných rizik. Většinou je příčinou nedostatečná kontrola, ať už jde o podvody, neschopnost vyřizovat reklamace nebo nedostatek respektu k druhým. Určitou šancí jak zachránit podniku pověst je dobrá práce s médii;
- **organizační riziko** – špatná infrastruktura může mít za následek slabou kontrolu a špatnou komunikaci s různými dopady na podnik, naopak dobrá komunikace vede k efektivnímu řízení rizika.

[5]

2.2.2 *Dynamické a statické riziko*

Dynamická rizika mají příčinu ve změnách v okolí podniku a v podniku samém, vycházejí ze dvou množin faktorů. První množina faktorů jsou faktory vnějšího prostředí: politika, ekonomika, průmysl, konkurence, spotřebitelé a do druhé množiny faktorů patří faktory vnitřního prostředí: zaměstnanci, organizační struktura podniku, vlastníci podniku apod.

Statická rizika zahrnují takové ztráty, jejichž příčiny se nacházejí mimo změny v ekonomice, například spočívají v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jednotlivců. Statické ztráty zahrnují buď zničení majetku, nebo změnu jeho vlastnictví důsledkem nepoctivého jednání nebo selhání lidského faktoru. Statické ztráty mají tendenci objevovat se v čase s jistým stupněm pravidelnosti, a proto jsou předvídatelné. Protože jsou předvídatelná, lze statická rizika pojistit snadněji než rizika dynamická. Na rozdíl od dynamických rizik však nepředstavují statická rizika pro společnost přínos.

2.2.3 *Spekulativní a čistá rizika*

Spekulativní riziko popisuje situaci, kdy existuje možnost ztráty nebo zisku. Typickým příkladem spekulativního rizika je podnikání, kde společně s nadějí na úspěch existuje reálné nebezpečí neúspěchu. Dalším příkladem spekulativního rizika může být hazardní hra. Při ní je dobrovolně vytvářeno riziko s nadějí na zisk.

Naproti tomu pojem *čistého rizika* se používá k označení těch situací, které znamenají pouze možnost ztráty nebo ztráty žádné. Jedním z nejlepších příkladů čistého rizika je možnost ztráty vlastnictví majetku.

2.3 Analýza rizik

Prvním krokem procesu snižování rizik je jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

Analýza rizik obvykle zahrnuje následující kroky:

- 1) **Identifikaci aktiv** – popis aktiv, které subjekt vlastní;
- 2) **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty;
- 3) **Identifikace hrozeb a slabin** – určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb;
- 4) **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

2.3.1 Základní pojmy analýzy rizik

Aktivum

V teorii rozhodování o riziku a nejistotě se aktivem rozumí všechno, co má pro subjekt hodnotu. Aktiva se dělí na *hmotná* (např. nemovitosti, cenné papíry, peníze apod.) a na *nehmotná* (např. informace, předměty průmyslového a autorského práva, morálka pracovníků, kvalita personálu apod.) Aktivem ale může být i sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci. Základní charakteristikou aktiva je *hodnota aktiva*, která je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti aktiva pro daný subjekt.

[6]

Podle IAS/IFRS je aktivum definováno jako vložené prostředky do podnikání, které jsou výsledkem minulých událostí, které podnik kontroluje a ovládá a očekává v budoucnosti, že mu přinesou ekonomický prospěch – budoucí užitek.

[8]

Hrozba

Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá *dopad hrozby*. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň.

Úroveň hrozby se hodnotí podle následujících faktorů:

- **Nebezpečnost:** schopnost hrozby způsobit škodu;
- **Přístup:** pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu;
- **Motivace:** zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu.

Zranitelnost

Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Zranitelnost vznikne všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň.

Úroveň zranitelnosti se hodnotí podle následujících faktorů:

- **Citlivost:** náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou;
- **Kritičnost:** důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt.

Protiopatření

Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno *efektivitou a náklady*.

Riziko

Riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena úrovní. *Úroveň rizika* je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Na růstu úrovně rizika se podílí úroveň hrozby, zranitelnosti a hodnota aktiva. Jedině protiopatření úroveň rizika snižuje.

2.3.2 *Obecný postup analýzy rizik*

Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro daný subjekt. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti.

V průběhu analýzy rizik se provádějí některé obecné činnosti, které zahrnují následující kroky:

- 1) **Stanovení hranice analýzy rizik** – hranice analýzy rizik je pomyslná čára oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních;
- 2) **Identifikace aktiv** – identifikace spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik;
- 3) **Stanovení hodnoty a seskupování aktiv** – obvykle se při stanovení hodnoty aktiva vychází z jeho nákladových charakteristik. Vzhledem k tomu, že aktiv je obvykle velké množství, snižuje se jejich počet tak, že se provede seskupení aktiv podle různých hledisek, aby se vytvořily skupiny aktiv podobných vlastností;
- 4) **Identifikace hrozeb** – pro identifikaci hrozeb lze vycházet ze seznamu hrozeb sestavených podle literatury, vlastních zkušeností, průzkumu dříve provedených analýz apod.;
- 5) **Analýza hrozeb a zranitelností** – při analýze hrozeb a zranitelností se berou v úvahu realizovaná protiopatření a tato protiopatření mohou snížit jak úroveň hrozby, tak úroveň zranitelnosti;
- 6) **Pravděpodobnost jevu** – popis určitého jevu, který je doplněn o údaj, s jakou pravděpodobností může tento jev nastat;
- 7) **Měření rizika** – při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty, vyjadřujícího se jen na základě svých zkušeností.

2.3.3 Metody analýzy rizik

Způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod analýzy rizik. Existují přitom dva základní přístupy k jejímu řešení: *kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik*. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace.

Kvalitativní metody

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu.² Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přinášejí problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována např. jako „velká až kritická“.

Při neformálním přístupu k analýze rizik (kvalitativní analýza rizik) dominuje *metoda účelových interview (metoda Delphi)*. Tato metoda spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu. Oproti jiným metodám, používá metoda Delphi pro rizikovou analýzu soubor otázek, prodiskutovaných na účelových pohovorech. *Výhodou* této metody je menší náročnost na spotřebu zdrojů, času a zohlednění specifik posuzovaného informačního systému, jeho správce, okolí, uživatelů apod. Metoda Delphi je vhodná pro analýzu rizik především proto, že určuje, co se může stát a za jakých podmínek. V rámci metody Delphi se používají různé subvarianty, například metoda anketní analýzy, metoda scénářů, metoda matic, atd..

² Například jsou obodována <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0;1> nebo slovně <malé, střední, velké>.

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech jako např. tisíce Kč. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní. Jejich provedení vyžaduje více času a úsilí, avšak poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. *Nevýhodou* kvantitativních metod je kromě jejich náročnosti na provedení a zpracování výsledků často vysoce formalizovaný postup.

Kvantitativní metody se ujaly především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů. Příkladem mohou být metodiky:

- CRAMM;
- COBRA;
- MELISA.

Pravděpodobně nejznámější je *Metodika CRAMM³*, která byla původně vyvinuta pro potřeby vlády Velké Británie, ale v současnosti je široce využívána jako uznávaný prostředek pro analýzu rizika. Analýza v rámci CRAMM řeší ohodnocení systémových aktiv, seskupení aktiv do logických skupin a stanovení hrozeb, působících na tyto skupiny, prozkoumání zranitelnosti systému a stanovení požadavků na bezpečnost pro jednotlivé skupiny, na základě čehož jsou navržena bezpečnostní opatření.

[6]

Existují i obecné metodiky pro kvantitativní analýzu rizik a to například:

- **Metodika @RISK** – využívá k analýze rizik simulačních metod Monte Carlo, jedná se o zpracování celé problematiky ve formě tabulek;
- **Metodika RiskPAC** – slouží k automatizaci dotazníkového přístupu;

³ CRAMM – CCTA Risk Analysis and Management Methodology

- **RiskWatch** – je to programový produkt, který poskytuje metodický soubor pro zjištění, simulaci a následnou změnu parametrů jednotlivých rizik systému.

[4]

2.4 Řízení rizik

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku (*risk communication*) a vnímání rizika (*risk perception*).

Problematika řízení rizik (*risk management*) je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná. Základními oblastmi, v nichž se hovoří o řízení rizik, jsou především:

- Přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika);
- Rizika ochrany životního prostředí;
- Finanční rizika, která mohou mít dílčí podkategorie, jako např.:
 - investiční riziko,
 - pojišťovací a zajišťovací riziko;
- Projektová rizika;
- Obchodní rizika, která mohou mít podkategorie, jako např.:
 - marketingové riziko,
 - strategické riziko,
 - riziko managementu,
 - rozpočtové riziko;
- Technická rizika.

Finálním výsledkem každé etapy řízení rizika je rozhodnutí. Většinou je výstupem více variant řešení. Nepřijatelná úroveň rizika vyžaduje zastavení probíhajícího procesu a přijetí opatření na snížení rizik. Je-li riziko přijatelné a přitom nikoliv bezvýznamné a potenciál zisku je značný, následuje obvykle vypracování plánu preventivních opatření za účelem jeho redukce. Hledáním obecně platných preventivních opatření pro významné snížení pravděpodobnosti vzniku krizí a omezení jejich případných následků se také zabývá nouzové plánování (*contingency planning, emergency planning*) jako základní součást krizového řízení (*crisis management*).

2.5 Metody snižování rizik

V následujícím textu budou uvedeny a popsány jen ty nejdůležitější metody, které se používají ke snižování podnikatelského rizika. Vhodnost každé metody v dané situaci určují charakteristiky rizika samotného. Každá z těchto metod by měla být použita v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosaženo cíle v podobě snížení, či úplné eliminace rizika.

V tabulce 2 je roztríděno riziko do čtyř skupin podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika. V reálném životě není sice rozdělení tak jednoznačné, předložené členění, ale může být využito zejména ve fázi analýzy konkrétního rizika a rizikové politiky organizace.

	VYSOKÁ PRAVDĚPODOBNOST	NÍZKÁ PRAVDĚPODOBNOST
VYSOKÁ TVRDOST	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
NÍZKÁ TVRDOST	Retence a redukce	Retence

Tabulka 2: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika v podniku

Zdroj: Kniha „Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích“, str. 112

Pro řešení rizik, která jsou charakterizována vysokou tvrdostí a vysokou pravděpodobností, je přiměřeným nástrojem *vyhnutí se* těmto rizikům nebo jejich *redukce*. Redukci lze použít, je-li možné redukovat buď tvrdost nebo pravděpodobnost rizika na zvládnutelnou úroveň.

Rizika charakterizována vysokou pravděpodobností ztráty a jejich nízkou tvrdostí se nejlépe řeší pomocí *retence* a *redukce*. Retence je vhodná, protože vysoká pravděpodobnost (nízké) ztráty znamená vysoké náklady na transfer. Redukce je vhodná, protože redukuje celkový objem ztrát, který je třeba nést.

Rizika charakterizována vysokou tvrdostí a nízkou pravděpodobností ztráty jsou nejlépe řešena pomocí *pojištění*. Vysoká tvrdost znamená katastrofální dopad, pokud se ztráta skutečně objeví. Nízká pravděpodobnost naplnění hrozby znamená nízkou očekávanou hodnotu ztráty a nízké náklady transferu (například pojištění budovy proti riziku požáru).

Rizika, která jsou charakterizována nízkou pravděpodobností a nízkou tvrdostí, jsou nejlépe řešena prostřednictvím *retence*. Objevují se zřídka a když se objeví, je jejich finanční dopad bezvýznamný.

2.5.1 Ofenzivní řízení firmy

Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem v podniku je ofenzivní řízení, které se vyznačuje:

- správnou volbou rozvojové strategie podniku a její správnou implementací v podniku; volbě a implementaci musí předcházet strategická analýza;
- prevencí a rozvojem silných a slabých stránek podniku;
- snahou o dosažení pružnosti mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí podniku i jeho vnějšího okolí.

Z hlediska 7S faktorů⁴, je ofenzivní řízení charakterizovat zejména:

- **akceschopností podniku** – spojit zaměstnance s vnitřní aktivitou, kteří jsou ochotni nasadit vlastní síly v zájmu společnosti;
- **marketingovou orientací řízení** – mít blízko k zákazníkovi, zákazník je na prvním, druhém, třetím místě;
- **jednoduchou organizační strukturou** – málopočetná administrativa, orientace na profesní místa se samostatnou tvořivou aktivitou;
- **odbornou čistotou** – nepouštět se unáhleně do neznámých oblastí;
- **lidmi, kteří jsou nejdůležitějším aktivem podniku** – neformální komunikace se zaměstnanci firmy, tlak na jejich vzdělávání a kvalifikaci.

2.5.2 Retence rizik

Retence rizik je pravděpodobně nejběžnější metodou řešení rizik. Spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik; ve většině případů se ale proti nim nic nedělá. Retence rizik může být *vědomá* či *nevědomá*. K vědomé retenci rizika dochází tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého jiného prostředku proti riziku. Pokud není riziko rozpoznáno, je nevědomě zadrženo. Retence rizika může být rovněž *dobrovolná*, nebo *nedobrovolná*. Dobrovolná retence rizika je charakterizována rozpoznáním existence rizika tichým souhlasem s převzetím v něm obsažené ztráty. Nedobrovolná retence rizik existuje tehdy, jsou-li rizika nevědomě zadržena a také tehdy, kdy riziko nemůže být transferováno či redukováno nebo se mu nelze vyhnout. Retence rizik je legitimní metoda řešení rizik a v mnohých případech se jedná o metodu nejlepší.

⁴ Tato koncepce je založena na 7 základních klíčových hlediscích z pohledu podniku (strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, styl spolupracovníci) a byla ověřena poradenskou společností McKinsey & Company, která tuto metodiku vyvinula na mnoha studiích.

2.5.3 Redukce rizika

Podle toho, zda se podnikatel soustředí na redukci rizika před vlastní podnikatelskou aktivitou nebo až na důsledky této konkrétní aktivity, mohou být metody snižování rizika dále rozděleny do dvou skupin:

- metody odstraňující **příčiny vzniku rizika**;
- metody snižující **nepříznivé důsledky rizika**.

Do první skupiny patří metody, jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl eliminován nebo alespoň redukován výskyt rizikových situací. Do druhé skupiny patří metody, orientované na snížení (redukci) nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nedá v podnikání vyhnout.

Do první skupiny lze zařadit zejména *přesun rizika*, dále například *vertikální integraci* (tj. rozšíření výrobního programu o navazující či předcházející výrobní stupně) a další metody. Do druhé skupiny patří zejména *diverzifikace a pojištění*.

Mezi základní předností těchto metod je jednoznačné a logické vyjádření ekonomických vztahů v konkrétním prostředí. Jejich rozvoj je těsně spjat s rozvojem výpočetní techniky, a proto se prakticky používají od 2. světové války při řešení složitých rozhodovacích problémů.

Transfer rizika

Ve srovnání s ofenzivním způsobem řízení, kdy se odstraňují příčiny rizika, přesun rizika patří mezi metody, pro něž je charakteristický *defenzivní přístup k riziku*. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří například:

- uzavírání dlouhodobých kupních smluv;
- uzavírání komisionářských smluv;
- uzavírání obchodní smluv;
- termínované obchody;
- leasing;

- odkup pohledávek – faktoring, forfaiting;
- akreditiv, inkaso, bankovní záruka apod.

Diverzifikace

Diverzifikace je nejčastější metoda, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. Tato metoda je tradičně používána a neustále se používá v investování⁵. Základním cílem této metody je rozložit riziko na co největší základnu.

Diverzifikace může být *vertikální* nebo *horizontální*. Při vertikální diverzifikaci výroby, kdy je vyráběn určitý produkt, může být nákup jednotlivých komponentů zaměřen za vlastní výrobu těchto komponentů. Tento způsob diverzifikace snižuje riziko závislosti podniku na dodavateli výrobních komponentů, snižuje riziko kontaktu s nesolventním odběratelem podniku a zkracuje hodnotový řetězec. Při horizontální diverzifikaci dochází k rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy, které buď doplňují původní program, nebo vycházejí z výrobních znalostí firmy.

Uplatňují se i další způsoby diverzifikace, a to například:

- příbuzná a nepříbuzná diverzifikace;
- geografická diverzifikace;
- diverzifikace dodavatelů a odběratelů apod.

Pojištění

Pojištění patří mezi speciální, avšak historicky zřejmě nejstarší formy přenosu rizika. Princip pojištění je z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou na pojišťovnu, která kryje škody zcela nebo částečně.

⁵ *Klasické pravidlo zní: „1/3 majetku vlož do nemovitostí, 1/3 majetku do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 podrž v hotovosti“.*

Zatímco v oblasti pojištění fyzických osob v současné době převažuje pojištění proti ztrátám na zdraví, životě, výdělku a podobně, v obchodní oblasti převažuje majetkové pojištění, respektive pojištění proti nepříznivé události. Velký význam má také pojištění v oblasti mezinárodního obchodu, se kterým je spojeno řada specifických rizik a z toho vyplývajících druhů pojištění.

Vyhýbání se rizikům

Vyhýbání se jakýmkoliv rizikům je jednou z metod řešení rizik, jedná se však o metodu spíše negativní, než pozitivní. Často jde o přístup, který je pro řešení mnoha rizik zcela nevyhovující. Kdyby byla tato metoda využívána extenzívně, bylo by podnikání ochuzeno o řadu příležitostí k výdělku a zřejmě by nebylo schopno dosáhnout svých cílů. Riziko je vždy spjato s podnikatelskými aktivitami, proto nelze tento přístup obecně doporučit.

Postoptimalizační analýza

Při řešení praktických problémů, modelovaných nástroji lineárního programování⁶, často dochází k různým změnám ve výchozích parametrech úlohy. Při tomto procesu modelování změn, které se při řešení praktických úkolů vyskytnou vždy, sehraává důležitou úlohu postoptimalizační analýza.

Postoptimalizační analýza zkoumá vlivy dodatečných změn parametrů úlohy a její struktury na nalezené řešení. Tato analýza se též nazývá analýza citlivosti (senzitivnosti) řešení. Z hlediska metodologie operační analýzy představuje postoptimalizační analýza mimořádně významný nástroj. Umožňuje poznání jediného statického optimálního řešení analyzuje strukturu systému a jeho chování a preventivně ukazuje následky změn, které působí na ekonomický systém.

⁶ *Lineární programování* (dříve lineární optimalizace) je odvětví optimalizace. Řeší problém nalezení minima (resp. maxima) lineární funkce n proměnných na množině, popsané soustavou lineárních nerovností.

Prognózování

Prognostické metody mají v podnikových procesech snižování rizika nezastupitelné místo. Smyslem prognózování je především snížení neurčitosti znalosti o budoucnu. Řada prognostických metod se používá při snižování rizika rozhodovacích problémů na operativní nebo na střední úrovni řízení.

Snižovat riziko na únosnou míru v podniku znamená předvídat, prognózovat a vytvářet varianty možných scénářů vývoje podniku a jejich charakteristik. Sestavení prognózy je zpravidla pracný a náročný proces, pro nějž nelze poskytnout jednoznačný a přesný návod.

[6]

3 NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ RIZIKA

V této části diplomové práce se budu zabývat návrhem hodnocení rizika pro účely jeho zveřejňování v souladu s IFRS/IAS, konkrétně pro standard IFRS 8 – Provozní segmenty. Nejprve se zmíním o důsledcích, změnách a výhodách přechodu na Mezinárodní standardy finančního výkaznictví a dále bude rozebráno jak tento přechod a změny budou provedeny. Na závěr bude navržena metodika hodnocení rizik pro oblast provozních segmentů (procesů) v různých typech podniků.

3.1 Analýza důsledků

Mnoho společností, které zvažují přechod na Mezinárodní standardy finančního výkaznictví (IFRS), považují tuto změnu jen za formální účetní operaci, kterou finanční ředitel a účetní oddělení zvládnou během chvilky. Tento dojem je však dle mého názoru nejen mylný, ale i nebezpečný. Přechod na IFRS znamená změnu základních účetních zásad. Zaměstnanci se musí naučit novým účetním vědomostem, znalostem a rychle se přizpůsobit novému způsobu práce s těmito nově nabytými poznatky.

Pro mnoho společností proto přechod na IFRS znamená zásadní změny, které mohou, ale nemusí zasáhnout do obchodních transakcí od vztahů s investory až po každodenní postupy. V neposlední řadě mohou také ovlivnit i vykazovanou ziskovost celého podniku.

Naplánovat a provést potřebné změny týkající se přechodu na IFRS si ve všech částech společnosti patrně vyžádá hodně času. Přitom se však nadále musí pokračovat v podnikatelské činnosti jako obvykle. Skloubit přechod na Mezinárodní standardy finančního výkaznictví s běžnou činností rozhodně není snadné, a proto doporučuji připravit se na přechod na IFRS ze třech úhlů pohledu:

- změny číselných údajů;
- změny v podniku;
- řízení změny.

Změny číselných údajů

Náročným úkolem bude shromáždit a utřídit všechny číselné údaje, které budou nutné pro potřeby IFRS. Dále analyzovat, jak změna účetního rámce ovlivní informace, které jsou zveřejňovány, segmentové výkaznictví, hodnotu aktiv apod. Toto umožní připravit účetní závěrku podle IFRS, která bude srovnatelná se současnými statutárními účetními závěrkami a posléze je nahradí. Dále je důležité si uvědomit, jak informace připravené podle IFRS ovlivní tržní vnímání výkonu podniku.

Změny v podniku

Současně je třeba zjistit, jaké změny musí být provedeny v účetních a vykazovacích postupech, ve finančních a informačních manažerských systémech, a také jakou kvalifikaci a znalosti potřebují zaměstnanci na všech úrovních. Je možné, že tyto změny vytvoří zajímavou příležitost pro restrukturalizaci či centralizaci společnosti, pro snížení nákladů nebo racionalizaci práce. Musí se také vzít v úvahu, jak všechny tyto změny ovlivní vnímání společnosti akcionáři a trhem.

Řízení změny

Tyto změny bude nutné řídit, aby byly provedeny skutečně efektivně a aby během přechodu na IFRS podnik stále hladce fungoval. Je důležité si stanovit nejlepšího vedoucího projektu, někoho kdo zastává finanční funkci, dále vedoucího, který dokáže nejlépe definovat potřebné zdroje, role a úkoly jednotlivých zaměstnanců a zároveň umí vytvořit projektový plán přechodu na IFRS, aktivně tento projekt řídit, rozhodovat o řešeních možných problémů a efektivně komunikovat s každým, koho se přechod na IFRS dotkne.

3.2 Mění se prostředí účetního výkaznictví

Zavádění IFRS nebo přibližování se těmto mezinárodním standardům finančního výkaznictví je v současné době rychle se šířícím jevem na celém světě. Pro povinný přechod některých typů společností na IFRS se již rozhodly Austrálie, Rusko, Evropská unie a několik zemí Východní Evropy, Blízkého východu i Afriky, zatímco například Spojené státy, Jižní Afrika, Singapur či Malajsie usilují o postupné sbližování místních účetních principů s mezinárodními standardy. Vývoj standardů je dlouhodobý proces, ale informační požadavky jsou tu neustále a vnější tlaky jsou stále silnější.

Nové informační technologie dramaticky změnily prostředí účetního výkaznictví zejména odstraněním fyzických bariér a celosvětovou dostupností mnoha informací. Na kapitálové trhy vstoupilo mnoho nových investorů, jejichž zájmy nejsou omezovány národními hranicemi; například asijský investor může snadno investovat v Evropě nebo v Severní Americe a naopak.

Výkonnost globálního kapitálového trhu závisí na tom, budou-li včas dostupné transparentní, srovnatelné a podstatné informace. Tyto informace nepožadují jen investoři a analytici, ale stále častěji se jich dožadují i další zainteresované subjekty, například zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, věřitelé a nevládní organizace. Ti všichni potřebují pro svá rozhodování co nejkvalitnější informace.

3.3 Výhody vykazování finančních informací podle IFRS

Přechodem na IFRS se přijme globální jazyk účetního výkaznictví, díky němuž se společnost stane srozumitelným subjektem globálního trhu. Mnohé organizace již zjistily, že přechod na IFRS jim pomohl vstoupit na světové kapitálové trhy a stát se plnohodnotným účastníkem mezinárodního trhu.

Jestliže globální uživatelé nejsou schopni snadno porozumět účetnímu výkaznictví společnosti, nejsou zpravidla ochotni se společností obchodovat ani do společnosti investovat. Právě proto tolik společností na IFRS buď dobrovolně přechází, nebo je k tomu nuceno vládami svých států.

Existence jednotného účetnictví na celém světě zvyšuje důvěru ve společnosti, které ho používají a zlepšuje jejich schopnost získávat finanční prostředky. Umožňuje také nadnárodním skupinám používat ve všech dceřiných společnostech jednotné účetnictví, což může zlepšit vnitřní komunikaci, kvalitu manažerského výkaznictví a rozhodování v rámci celé skupiny. Vyšší přesnost a pevná interpretace účetních informací v rámci IFRS také usnadňuje pořízení a prodej majetku.

Konkurence na mnoha trzích stále roste. IFRS umožňují, aby se společnosti na celém světě porovnávaly se svými konkurenty a aby investoři a další zainteresované subjekty srovnávali výkon jednotlivých společností. Společnosti, které nebudou schopny poskytnout srovnatelné informace (i kdyby jen proto, že jim to neumožňují národní zákony), budou v nevýhodě a jejich schopnost získat nový kapitál a zvyšovat hodnotu pro akcionáře může být ohrožena.

3.4 Přechod na IFRS

Přechod na IFRS není jen změnou účetních pravidel. IFRS představují úplně nový způsob měření výkonu společnosti, zcela nová východiska účetnictví, která je nutné implementovat v rámci celé organizace. Zavedení IFRS změní způsob práce a vyžádá si i změnu ve strategickém řízení.

Finanční informace připravené podle IFRS se mohou značně lišit od údajů, které vykazuje společnost podle národních účetních pravidel. Největší rozdíly zpravidla vznikají ve vykazování o finančních nástrojích, podnikových kombinacích, leasingu či dlouhodobých smlouvách.

Přechod na IFRS má často vliv na mnoho dalších oblastí, mezi něž patří:

- **kapitálové nástroje** – IFRS mají složitá pravidla pro klasifikaci dluhu a vlastního kapitálu, v důsledku toho může vyvstat nutnost překlasifikovat určité položky oproti stávajícímu způsobu vykazování;
- **deriváty a hedging** – IFRS mohou vyvolat nestabilitu příjmů, protože deriváty musí být v rozvaze oceněny reálnou hodnotou. Důležité je také zjistit, zda firma nemá někde nějaké vložené deriváty. Jestliže například finanční oddělení výrobní společnosti objeví devizová rizika ve smlouvách svých dceřiných společností, musí provést obtížné rozhodnutí o tom, zda a jak tato rizika zmírnit prostřednictvím zajišťovacích nástrojů;
- **zaměstnanecké požitky** – pravidla IFRS pro penzijní plány a pro účtování o akciových opcích, kterými se zabývá management společnosti, a který může změnit politiku odměňování, bude mít pravděpodobně velký vliv na všechny zaměstnance, proto tuto změnu musí finanční a personální oddělení velmi pečlivě řídit.

Mezi další oblasti změn patří například oceňování reálnou hodnotou, alokace kapitálu, segmentové výkaznictví, uznávání příjmů, revize hodnoty aktiv, odložená daň, peněžní toky, zveřejňování informací, dohody o výpůjčkách a podmínky v úvěrových smlouvách.

Zpravidla bývá při přechodu na IFRS nutné provést tyto kroky:

- upravit účetní metody;
- změnit nebo upravit manažerské informační systémy;
- vyhodnotit informační systémy a jejich omezení;
- upravit informační systémy, aby dokázaly zajistit požadované údaje;
- navrhnout soubory skupinového výkaznictví, které umožní shromažďovat informace od dceřiných společností;
- propojit požadavky interního a externího výkaznictví.

3.5 Řešení zavádění IFRS

Pro usnadnění konverze účetnictví na IFRS je důležité si vytvořit jednoduchou, ale efektivní metodiku. Podobnou metodiku, která řeší zavádění IFRS do českých podniků a kterou jsem se nechala inspirovat, lze vidět i na stránkách PriceWaterHouseCoopers. Základem této metodiky je snadno ovladatelná základna IFRS (tři kroky), která umožňuje rychlou a snadnou spolupráci a komunikaci během celého procesu přechodu. Jejím prostřednictvím lze sledovat a kontrolovat každou fázi projektu a využívat individuální podporu, kdekoli a kdykoli je to nutné.

3.5.1 Tři kroky ke konverzi na IFRS

Na obrázku 1 jsou znázorněny jednotlivé kroky pro zavádění IFRS, které se hodí pro jakoukoliv společnost podnikající v České republice. První krok se zabývá realizační studií, druhý krok je spojen se zkušební konverzí a v posledním kroku by mělo dojít k realizaci celého procesu zavádění na IFRS.



Obrázek 1: Tři kroky ke konverzi na IFRS

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.2 *Popis jednotlivých fází*

Zde jsou detailně popsány a vysvětleny jednotlivé fáze, které na sebe postupně navazují a které by měly vyústit v úspěšné zavedení konverze IFRS do českých podniků.

Fáze 1 – Realizační studie

Kvalitní prvotní analýza situace - analýzou účtů se zjistí, jak IFRS ovlivní klíčové číselné údaje a poměrové ukazatele a jaké hlavní problémy mohou při konverzi účtů nastat. Dále doporučuji způsob realizace, který zohlední možné provozní problémy, zajistí se nutné zdroje a navrhne se projektové řízení. Realizační studie umožňuje kvalifikovaně zvolit nejvhodnější způsob přechodu na IFRS.

Fáze 2 – Zkušební konverze

Příprava projektu - cílem tohoto kroku je zajistit efektivní řízení projektu tak, aby nebyl narušen běžný chod společnosti.

Analýza jednotlivých fází projektu a návrh řešení možných problémů - tato fáze projektu je základem pro kvalifikovaná rozhodnutí o změně účetních pravidel podle IFRS, o strategii konverze a o provozních a systémových změnách.

Zkušební konverze účtů – zde se provede úplná příprava účetní závěrky podle IFRS, která však nebude zveřejněna. Společnost tak poprvé uvidí svou situaci v novém kontextu.

Fáze 3 – Realizace

Plynulý a úplný přechod celé organizace na IFRS – tato fáze je postupně zaměřena na podnikové procesy, zaměstnance a systémy. Nová pravidla IFRS si vyžádají nové postupy, někdy i reorganizaci podniku a nové nebo zdokonalené informační systémy a systémy předávání znalostí.

Každá společnost má specifické potřeby a firemní kulturu. Některé společnosti nemusí absolvovat celý popsany projektový cyklus a liší se i délka jednotlivých fází konverze.

3.6 Metodika hodnocení rizik

Úspěšné zvládání rizik, která se vyskytují v různých typech podniků, může být účinným nástrojem ke zvyšování výkonnosti a efektivnosti podnikových procesů. Cílem mé diplomové práce je navrhnout jeden z možných přístupů k modelování a hodnocení rizik ve vztahu k procesnímu řízení v různých typech podniků.

Řízení rizik je samostatnou oblastí, která se v současné době dostává do popředí zájmů v celém spektru podnikového řízení. Tato oblast představuje praktickou implementaci politiky, postupů a praktik řízení na úlohy, které určují souvislosti, identifikují analyzují a hodnotí riziko, zaobírají se rizikem, monitorují ho a podávají o něm managementu příslušné zprávy.

Dle mého názoru je základem úspěšného řízení a zvládání rizik provedení analýzy rizik. U analýzy rizik je důležité identifikovat posuzovaný subjekt (aktivum), stanovit jeho hodnotu, provést identifikaci hrozeb a slabých stránek, určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Při provádění analýzy rizik je nutné určit aktiva, která budou předmětem analýzy. *Aktiva*,⁷ která v každém procesu lze identifikovat jsou tvořena zdroji, které v procesu působí.

Konkrétně se jedná převážně o tyto zdroje:

- různé druhy zařízení a prostředků;
- lidské zdroje;
- informační zdroje;
- finanční zdroje.

⁷ V teorii rozhodování o riziku a nejistotě se aktivem rozumí všechno, co má pro subjekt hodnotu. Základní charakteristikou aktiva je *hodnota aktiva*, která je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti aktiva pro daný subjekt.

Analýza rizik může být součástí procesní analýzy. Pro každý proces je tak možné identifikovat možná rizika, která jsou ohodnocena v závislosti na jeho dopadu, pravděpodobnosti výskytu.

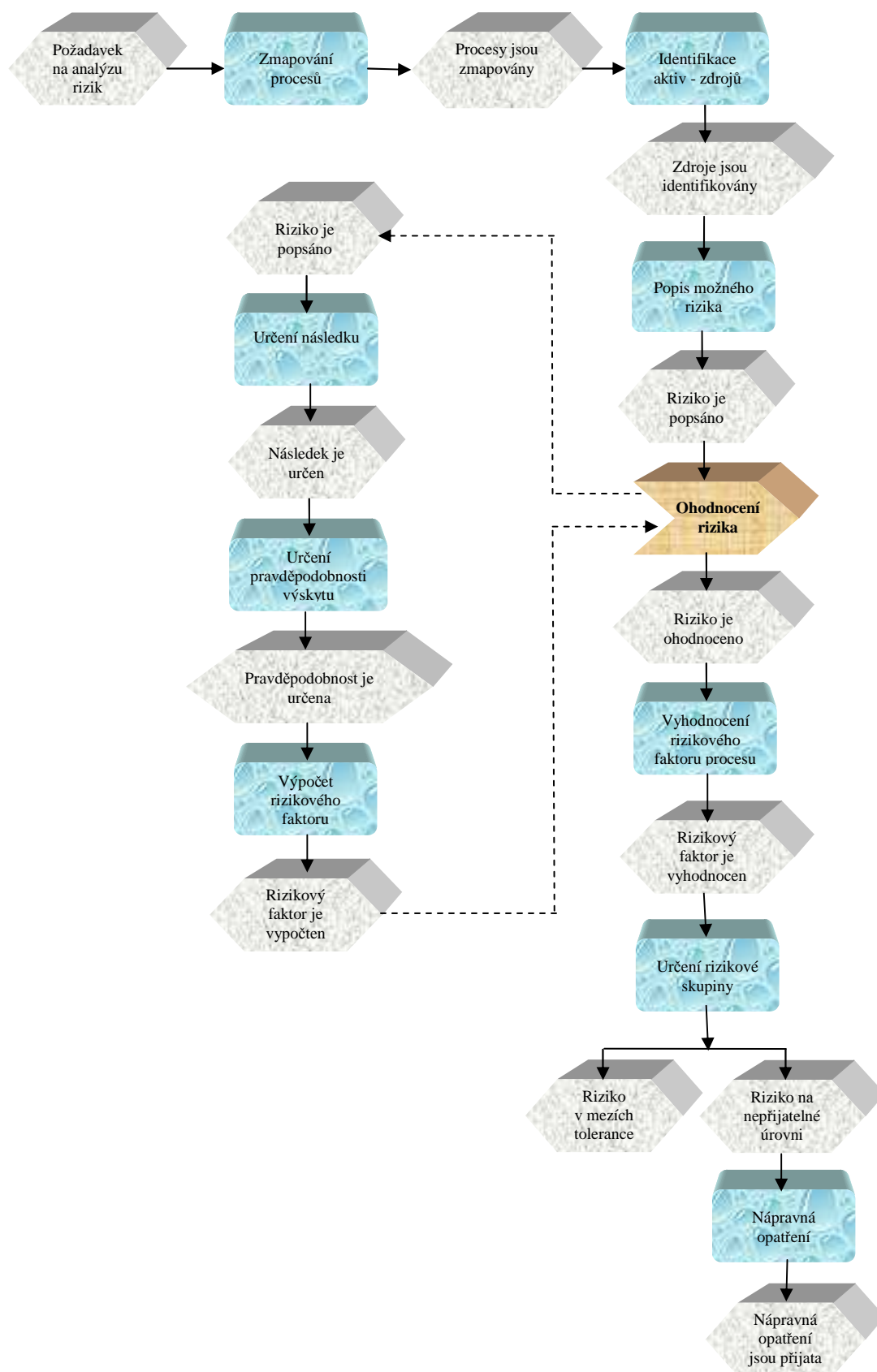
Odborná literatura (např. Řízení rizik – Vl. Smejkal) uvádí řadu metod analýzy rizik. Z těchto metod týkajících se oblasti řízení rizik jsem vybrala následující postup, který se mi zdál z hlediska přehlednosti a použitelnosti v rámci mé diplomové práce nejvhodnější.

- vytvoření politiky řízení rizik;
- provedení procesní analýzy;
- identifikace rizik;
- analýza rizik;
- hodnocení rizik;
- odstranění / omezení rizik (tzn. přijetí opatření k odstranění nebo omezení rizik);
- pravidelné hodnocení rizik;
- projednávání zjištěných rizik se zaměstnanci;
- provedení kontroly rizik.

Procesní analýza je potom zaměřena na stanovení metodiky modelování, definování systému řízení rizik, zejména definice úlohy útvaru řízení rizik, útvaru vnitřního auditu, ostatních útvarů firmy, dále potom odpovědnosti rolí manažera a vlastníka rizika a detailní analýzou procesů.

3.6.1 Postup při analýze rizik

Obrázek 2 na následující str. 52 dokumentuje mnou doporučený postup při analýze řízení rizik procesů. Tyto modely jsem vytvořila za účelem vzájemné provázanosti rizik a procesů.



Obrázek 2: Postup při analýze rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.2 Příklad metodiky analýzy rizik

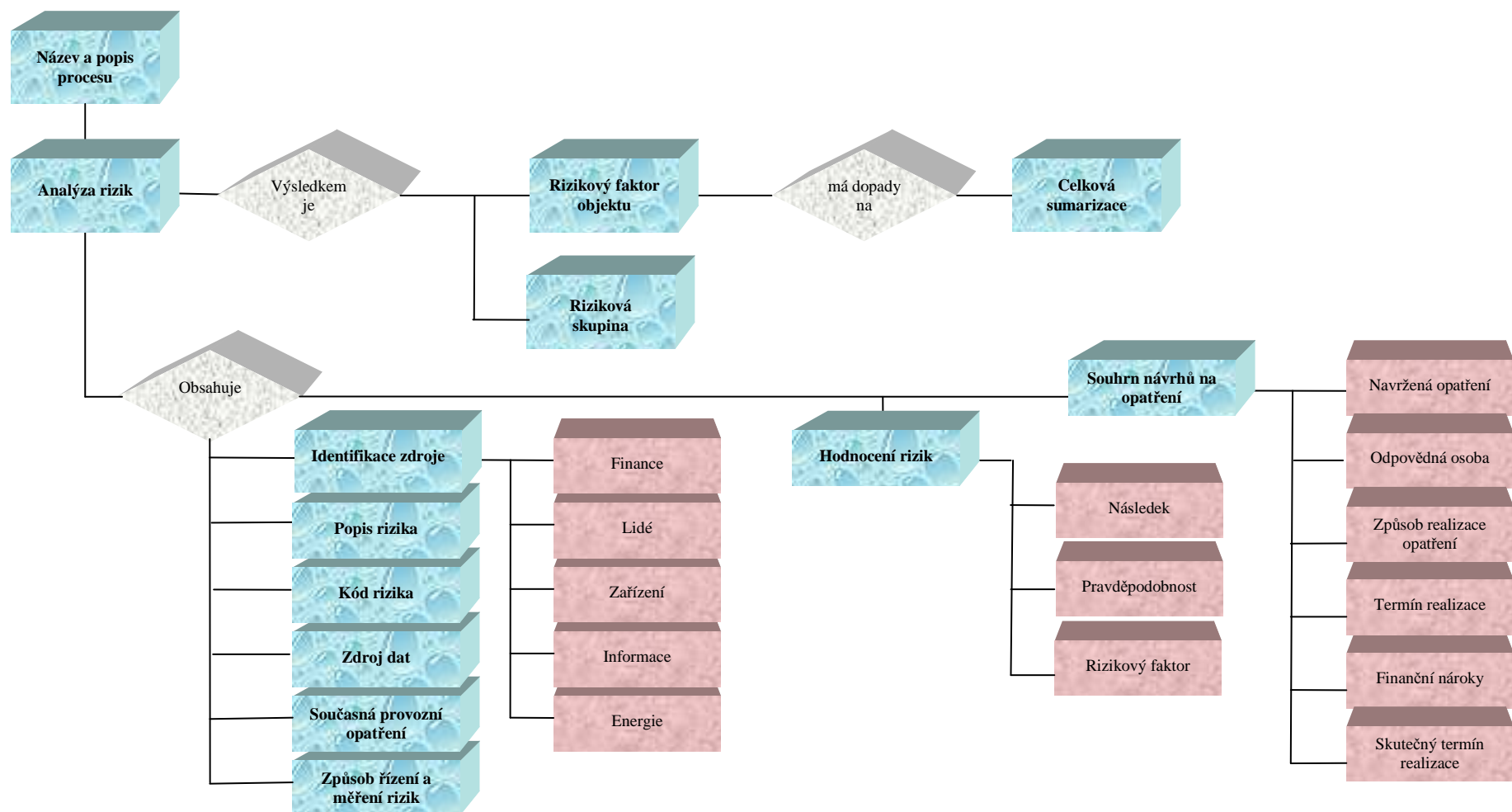
Provozní procesy lze považovat za součást podnikových procesů. Tyto procesy tvoří významnou část hodnototvorného řetězce v podnikových strukturách. Pro oblast provozních segmentů (procesů) jsem navrhla metodiku analýzy a hodnocení rizik. Dle mého názoru je tato metodika použitelná pro malé a střední podniky.

Navržená metodika je kombinací kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik. Princip navrhované metodiky spočívá v definování procesu a jeho aktiv, kdy aktiva tvoří zdroje používané pro vykonání požadované funkce procesu. Tato aktiva budou předmětem analýzy rizik. Pomocí identifikovaných aktiv lze potom pro každý proces určit jedno nebo více rizik a míra rizika procesu je vyjádřena pomocí definovaného rizikového faktoru.

Pro navrhovanou metodiku používám následující základní pojmy:

- **Atribut** – popis zdroje (aktiva), který je používán v daném procesu;
- **Riziko, identifikace nebezpečí** – je slovním popisem rizika;
- **Kód rizika** – je kódové vyjádření rizika;
- **Ohodnocení rizika** – skládá se ze tří údajů: následek (N), pravděpodobnost (P), rizikový faktor (RF);
- **Následek** – každému riziku je přiřazeno číslo, které vyjadřuje „sílu“ rizika podle jeho úrovně;
- **Pravděpodobnost výskytu rizika** – vychází především ze zkušenosti z praxe podle pravděpodobnosti výskytu daného rizika.

Tyto uvedené pojmy jsou prezentovány v obrázku 3 na str. 54, kde je vidět i celý postup vyhodnocování analýzy rizik.



Obrázek 3: Model základních pojmů analýzy rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.3 Hodnocení rizik

Metoda hodnocení rizik vychází ze vztahu pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnosti následků působení tohoto rizika. Pro hodnocení rizik jsem použila bodovou metodu, která pracuje s parametry dle vzorce:

$$R = P \times N$$

a) pravděpodobnost vzniku rizika (P)

Pravděpodobnost vzniku rizika (P) vychází z četnosti vzniku rizikové situace v rámci posuzovaného souboru daného podniku. Obecně platí, že čím déle nebo častěji je zdroj (zaměstnanec, zařízení, finance apod.) vystaven působení rizikových faktorů, tím větší je pravděpodobnost vzniku rizika.

HODNOTA	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA	POPIS
1	nepravděpodobná	Výskyt je zcela ojedinělý nebo takřka nemožný
2	nahodilá	Událost vznikne výjimečně v průběhu období (5 let), jedná se o náhodný výskyt
3	pravděpodobná	K výskytu dojde pouze někdy v průběhu daného období (5 let)
4	velmi pravděpodobná	Událost vznikne několikrát v průběhu daného období (5 let), její výskyt je pravděpodobný – častý
5	trvalá	Častý výskyt událostí s trvalým ohrožením

Tabulka 3: Pravděpodobnost vzniku rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

b) závažnost následků rizika (N)

Závažnost rizika (N) posuzuje míru poškození zdrojů, v mém konkrétním případě zdraví zaměstnanců, ke kterým by mohlo dojít vlivem nežádoucí události způsobené rizikovým stavem.

HODNOTA	ZÁVAŽNOST NÁSLEDKŮ RIZIKA
1	Poranění bez pracovní neschopnosti
2	Poranění s pracovní neschopností
3	Vážnější úraz vyžadující hospitalizaci
4	Těžké poranění s trvalými následky, které může způsobit invaliditu
5	Zranění, jehož vlivem dojde k úmrtí zaměstnance

Tabulka 4: Závažnost následků rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

c) míra rizika (R)

Přijatelná míra rizika (R) vyjadřuje skutečnost, zda je dané riziko akceptovatelné nebo zda je nutné přijmout nějaká opatření k odstranění nebo k minimalizaci rizika.

STUPEŇ (BODOVÝ SOUČIN)	RIZIKOVÁ SKUPINA	MÍRA RIZIKA - PŘIJATELNOST RIZIKA V KATEGORIÍCH
1 - 2	I.	triviální rizika
3 - 5	II.	mírná rizika
6 - 8	III.	tolerovaná rizika
9 - 14	IV.	závažná rizika
15 - 25	V.	nepřijatelná rizika

Tabulka 5: Míra rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

Postup při hodnocení rizik

Základní informace pro hodnocení rizik a vytváření souboru opatření pro jejich eliminaci je databáze činností a nebezpečí vybraná pro danou společnost. Z databáze (seznamu) se stanoví pravděpodobnost a míra rizika a zároveň se podle jeho hodnocení posoudí opatření, která jsou pro eliminaci rizik předem připravena a podle konkrétní potřeby mohou být také upravena.

Klasifikace rizik

K vyhodnocení přijatelnosti míry rizika slouží níže uvedená matice znázorněná v tabulce 6 na následující str. 58, která názorným způsobem stanoví hranici přijatelnosti rizika.

PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU NEBEZPEČÍ		ZÁVAŽNOST NÁSLEDKŮ RIZIK				
		Poranění bez pracovní neschopnosti, lehká zranění	Poranění s pracovní neschop- ností	Vážnější úraz vyžadující hospitalizac i	Těžké poranění s trvalými následky	Zranění, jehož vlivem dojde k úmrtí zaměstnance
		1	2	3	4	5
Nepravděpodobná, výskyt událostí je zcela ojedinělý, nebo takřka nemožný	1	1	2	3	4	5
Nahodilá, událost vznikne výjimečně v průběhu období (5 let), jedná se o náhodný výskyt	2	2	4	6	8	10
Pravděpodobná, k výskytu dojde pouze někdy v průběhu daného období (5 let)	3	3	6	9	12	15
Velmi pravděpodobná, událost vznikne několikrát v průběhu daného období (5 let) její výskyt je pravděpod. – častý	4	4	8	12	16	20
Trvalá, častý výskyt událostí s trvalým ohrožením	5	5	10	15	20	25

Tabulka 6: Matice vyhodnocení míry rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

Rizikový faktor RF (nebo-li výsledné riziko) je určen výpočtem jako součin pravděpodobnosti rizika a závažnosti rizika. Na základě ohodnocení rizika je možné určit rizikovou skupinu jako výsledek celé analýzy.

RIZIKOVÁ SKUPINA	STUPEŇ (BODOVÝ SOUČIN)	MÍRA RIZIKA - PŘIJATELNOST RIZIK	POPIS OPATŘENÍ
I.	1 - 2	triviální rizika	Riziko nevyžaduje přijímat opatření
II.	3 - 5	mírná rizika	Riziko nevyžaduje přijetí zvláštních opatření
III.	6 - 8	tolerovaná rizika	Riziko je přijatelné, ale předpokládá se (je plánováno) přijetí opatření k jeho snížení
IV.	9 - 14	závažná rizika	Činnost pokračuje, ale musí být ve stanovené krátké lhůtě realizována opatření ke snížení rizika
V.	15 - 25	nepřijatelná rizika	Činnost nesmí být započata nebo v ní pokračováno do té doby, než bude riziko eliminováno

Tabulka 7: Zařazení rizika do rizikové skupiny a popis opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledných rizikových faktorů každého rizika je možné vypočítat i průměrný rizikový faktor analyzovaného procesu. Pro každý proces lze na základě průměrného rizikového faktoru provést celkové zhodnocení, kdy lze každému procesu přiřadit rizikovou skupinu (viz tabulka 7) a tím vyhodnotit míru rizika v celé organizaci.

3.6.4 Vyhodnocení a vyhledávání rizik

Obrázek 4 na straně 61 prezentuje model struktury vyhodnocení rizik, který může být prakticky realizován pomocí formulářů nebo tabulek.

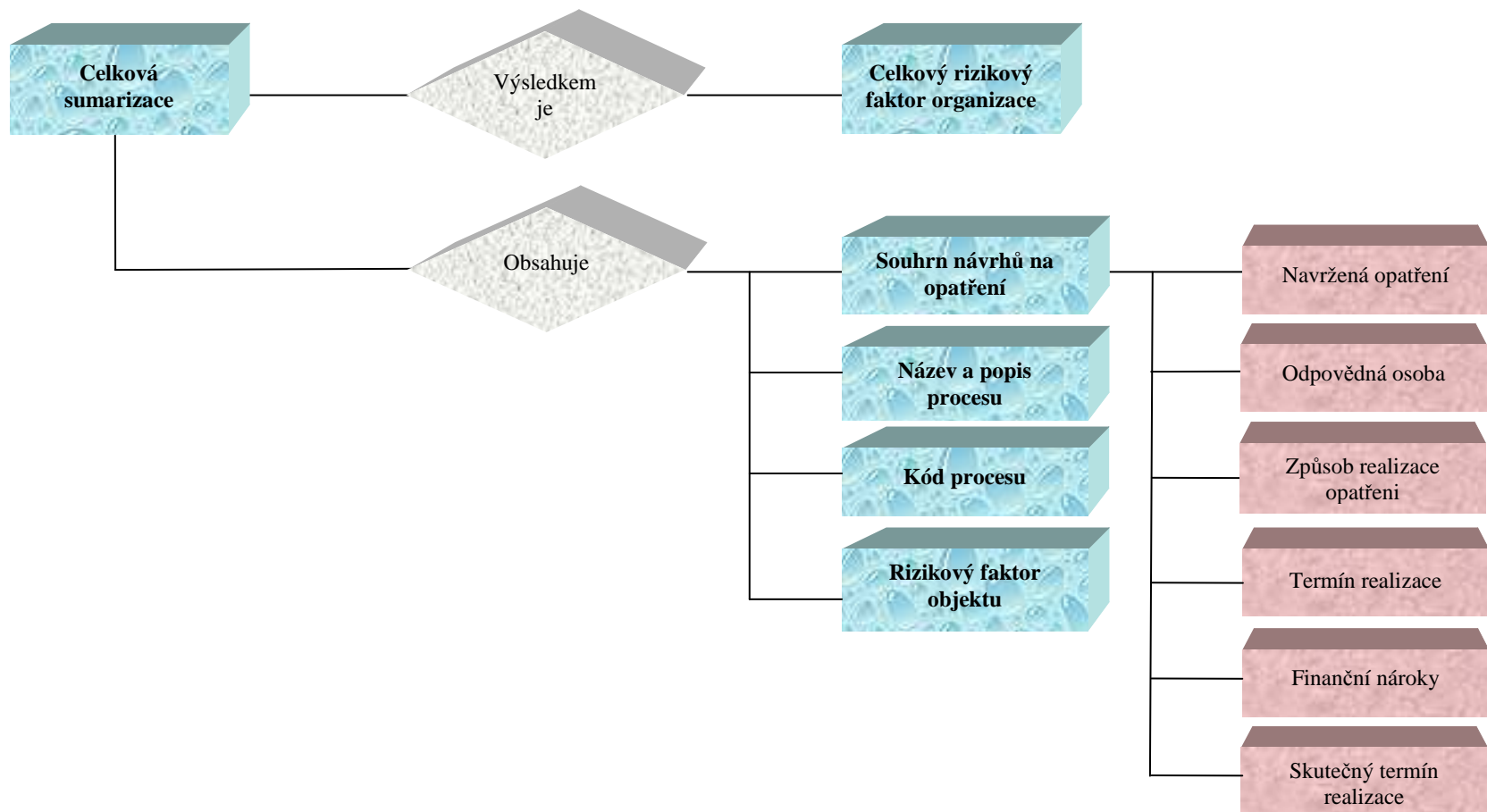
Z obrázku 4 je taktéž patrné, že výsledkem vyhodnocování rizik je celkový rizikový faktor, který ovlivňuje celkové fungování organizace.

Do vyhodnocování rizik jsem zahrнула čtyři kroky a to:

- **souhrn návrhů na opatření** – tento souhrn návrhů na opatření obsahuje konkrétní návrh na opatření, odpovědnou osobu, která provádí a zodpovídá za proces opatření, dále v souhrnu návrhů na opatření je nutné uvést jakým způsobem bude opatření provedeno, musí být stanoveno datum realizace a jaké finanční nároky jsou kladeny na to dané konkrétní opatření; na závěr musí být uvedeno skutečné datum, kdy bude opatření zrealizováno;
- **název a popis procesu** – identifikace procesu;
- **kód procesu** – jedná se o kódové vyjádření procesu;
- **rizikový faktor objektu** – je to cokoliv co může zvýšit pravděpodobnost vzniku rizika u daného procesu.

Vyhledávání rizik

Na základě výše uvedených postupů jsem vytvořila potencionální formulář, který může podnikům sloužit jako vzor pro analyzování, zmapování a vyhodnocování rizik týkajících se jejich podnikatelské činnosti. Tento formulář je uveden v příloze na závěr mé diplomové práce.

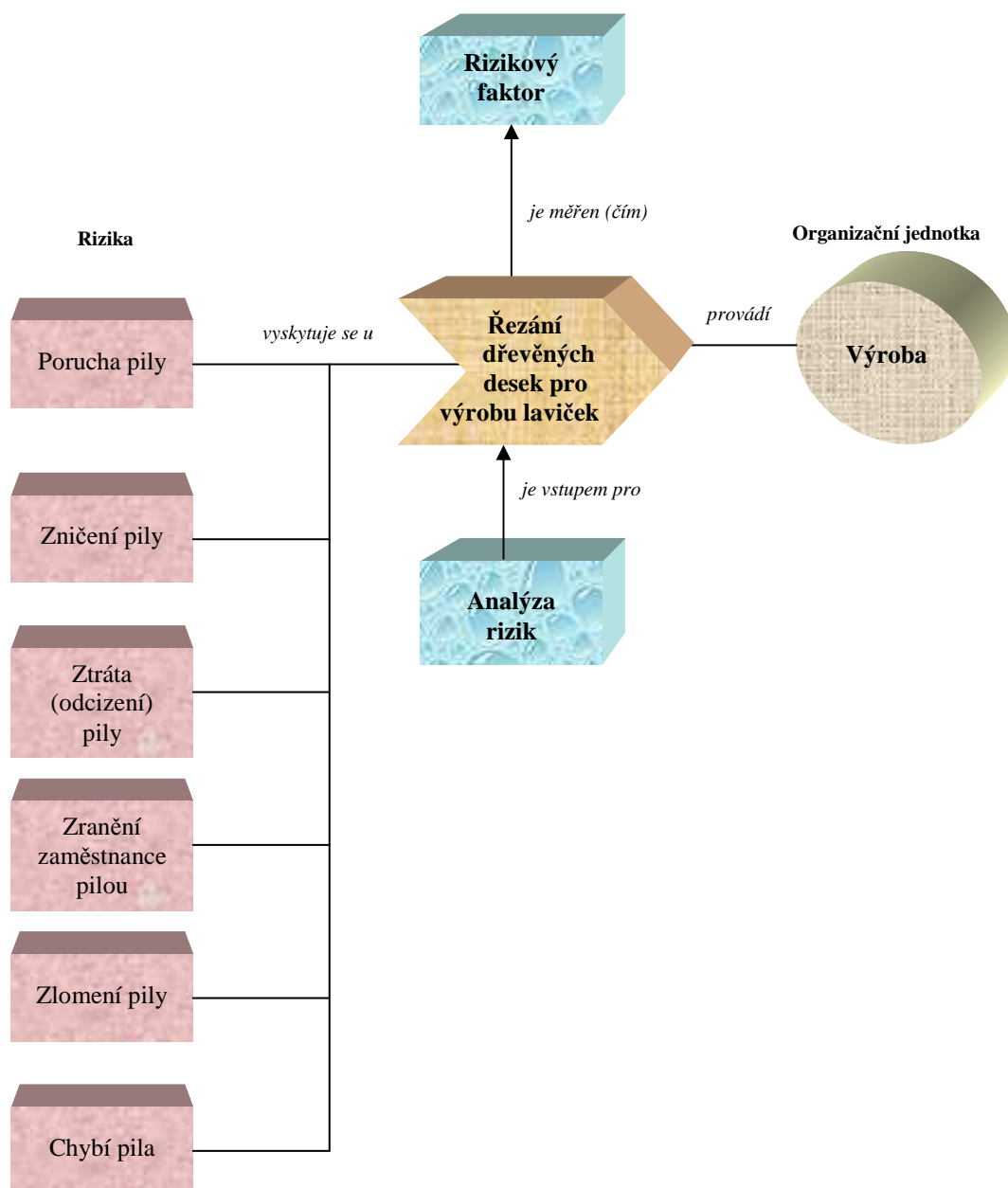


Obrázek 4: Model struktury vyhodnocení rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.5 Příklad přiřazení rizik u procesu řezání dřevěných desek

Model na obrázku 5 představuje konkrétní příklad přiřazení identifikovaných rizik, týkajících se řezání dřevěných desek pro výrobu zahradních laviček. Na obrázku je vidět šest konkrétních rizik, které se v průběhu řezání dřevěných desek mohou vyskytnout, dále je z obrázku patrné, že pokud se tato rizika vyskytnou je nutné provést analýzu rizik a zjistit tím rizikový faktor, který vzniká při tomto procesu.



Obrázek 5: Model přiřazení rizik procesu řezání dřevěných desek

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.6 *Odstranění a omezování rizik*

Účinná prevence týkající se poškození zdraví, majetku, ztráty cenných informací apod., by měla vycházet ze znalostí podstaty rizik a jejich závažnosti. Nutnou podmínkou účinné prevence je splnění všech požadavků stanovených jak právními předpisy, tak i technickými normami. Zavedení opatření k prevenci rizik je výsledkem všech předešlých postupů, které jsem v předchozích kapitolách zpracovala.

Cílem opatření je odstranit rizika u zdroje jejich původu nebo omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti, zdraví zaměstnanců, ztráty cenných informací poškození majetku apod. bylo minimalizováno.

Proto navrhuji několik kroků, které by měly být dodržovány za účelem efektivního odstranění nebo omezení rizik:

- odstranění rizik, např. změnou technologií pracovního postupu, případně zvýšení vzdálenosti pracovníka od zdroje rizika; důležité je však nepřipustit, aby se riziko nepřeneslo jinde, kde by jeho důsledky mohly být ještě závažnější;
- opatření k odstranění rizika přijmout jednorázově pro všechny zdroje, a to v případě, pokud se riziko vyskytuje u stejných zdrojů na více místech a ze stejných příčin a při stejných podmínkách;
- pokud není možné riziko vyloučit technickým nebo technickoorganizačním opatřením a nebo omezit na přijatelnou úroveň přímo u zdroje, je nutné přijmout opatření individuálního charakteru;
- v případech, kdy nelze použít ani předchozí opatření nebo, i přes jeho použití zůstává zbytkové riziko, bych využila prostředky individuální ochrany (osobní ochranné pracovní prostředky apod.).

Pro přijetí opatření má však pravomoc příslušná osoba managementu podniku (ředitel, jednatel, majitel). Ta závazným způsobem rozhodne o potřebných opatřeních, zodpovědnosti za jejich realizaci a termínu provedení. Z tohoto důvodu je proto důležité, aby měl tento manager pro své rozhodování jasné a přehledné podklady, například ve formě přehledných tabulek, které byly mnou v předchozích kapitolách zpracovány.

Vždy také záleží na velikosti organizace, rozsahu prováděných pracovních činností apod. Rozhodnutí, která forma je pro daný případ nejvhodnější, záleží vždy na dohodě mezi zaměstnavatelem a odpovědnou osobou, která bude u něj zajišťovat prevenci rizik.

Hodnocení rizik bych doporučila provádět vždy:

- před uvedením nového zařízení případně pracoviště do užívání;
- jako kontrolu po provedení nebezpečných opatření;
- po každé změně, která by mohla mít vliv na bezpečnost práce a fungování organizace;
- po nehodě - úrazu;
- když dojde k závažným organizačním změnám, například zavedení druhé směny nebo změna kvalifikace zaměstnanců;
- na závazný pokyn příslušného odborového orgánu nebo na návrh zástupce zaměstnanců pro BOZP⁸.

Hodnocení rizik by se podle mého názoru mělo provádět v pravidelných intervalech nebo intervalech stanovených pro jednotlivá pracoviště zaměstnavatelem podle prováděných rizikových prací a dalších skutečností, které rizikovost a četnost prevence ovlivňují.

V každé organizaci by se měli jednotliví zaměstnanci zúčastňovat projednávání zjištěných rizik, proto si myslím, že je důležité:

- seznámit zaměstnance a majitele společnosti s výsledkem vyhodnocení rizik včetně přijatých bezpečnostních opatření;
- zajistit kvalitní školení zaměstnanců a vedoucích pracovníků o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP včetně informací o rizicích, která se týkají jejich práce a pracoviště a zajistit pravidelné ověřování jejich znalostí;
- s riziky seznámit i osoby, které nejsou přímo zaměstnanci dané organizace, ale pohybují se s vědomím zaměstnavatele na jeho pracovištích.

⁸ BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Na závěr bych zdůraznila, že *hodnocení rizik je neustálý proces*, který musí být prováděn při všech změnách v podniku ovlivňujících existenci nebezpečí a majících vliv na bezpečnost a ochranu zdraví u člověka, na úniku důvěrných informací o společnostech, na poškození zařízení apod.

Proto, má-li být vyhodnocení rizik prakticky využitelné, musí zaměstnavatel dle mého mínění:

- stanovit pracovníka, nejlépe člena vedení organizace, odpovědného za jeho provedení a řízení, případně (podle potřeby) vytvořit hodnotitelský tým pracovníků, kteří se na tom budou podílet;
- projednat s týmem, co je plánováno udělat a získat jejich připomínky a podporu;
- zajistit, aby byla projednána přijatá opatření s každým postiženým zaměstnancem;
- posoudit adekvátnost (přiměřenost) hodnocení rizik;
- určit, zda hodnocení rizik je vhodné a dostatečné z hlediska podrobnosti a důslednosti;
- zajistit dokumentaci administrativních podrobností a podstatných zjištění.

Závěr

Transformaci účetní závěrky sestavené dle českých účetních předpisů na účetní závěrku v souladu s IFRS řeší v současné době mnoho českých podniků. Cílem standardů je dosažení vysoké míry srovnatelnosti a transparentnosti účetních závěrek v celoevropském rozsahu.

Vstupem ČR do Evropské unie došlo k zásadní změně pro všechny české společnosti, které jsou emitenty cenných papírů registrovaných na veřejném trhu cenných papírů v Evropské unii (tj. od 1. května 2004). Všechny tyto podniky musí pro sestavení svých nekonsolidovaných i konsolidovaných účetních závěrek povinně používat IFRS místo českých účetních předpisů, a to pro účetní období začínající 1. května 2004 nebo později.

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout metodiku hodnocení rizika ve vztahu k procesnímu řízení v různých typech podniků a pro účely zveřejňování rizik v souladu s požadavky IFRS/IAS.

Pro naplnění tohoto cíle jsem nejprve vymezila důsledky, změny, výhody přechodu na Mezinárodní standardy finančního výkaznictví a dále jsem rozebrala jak bych tento přechod a změny provedla.

Přechod na IFRS není podle mého mínění jen změnou účetních pravidel. IFRS představují úplně nový způsob měření výkonu společnosti, zcela nová východiska účetnictví, která je nutné implementovat v rámci celé organizace. Zavedení IFRS změní způsob práce a vyžádá si i změnu ve strategickém řízení společnosti.

Z tohoto důvodu jsem pro usnadnění konverze účetnictví na IFRS vytvořila jednoduchou, ale efektivní metodiku.

Základem této metodiky je snadno ovladatelná základna IFRS (tři kroky), která umožňuje rychlou a snadnou spolupráci a komunikaci během celého procesu přechodu. Jejím prostřednictvím lze sledovat a kontrolovat každou fázi projektu a využívat individuální podporu, kdekoliv a kdykoliv je to nutné.

První krok se zabývá realizační studií, druhý krok je spojen se zkušební konverzí a v posledním kroku by mělo dojít k realizaci celého procesu zavádění na IFRS. Nicméně každá společnost má své specifické potřeby a firemní kulturu a tudíž některé společnosti nemusí absolvovat celý popsany projektový cyklus a nepochybně se může odlišovat i délka jednotlivých fází konverze.

Další část diplomové práce byla zaměřena na návrh možného přístupu k modelování a hodnocení rizik ve vztahu k procesnímu řízení v různých typech podniků, protože úspěšné zvládání rizik, která se vyskytují v různých typech podniků, může být účinným nástrojem ke zvyšování výkonnosti a efektivnosti podnikových procesů.

Řízení rizik je samostatnou oblastí, která se v současné době dostává do popředí zájmů v celém spektru podnikového řízení. Tato oblast představuje praktickou implementaci politiky, postupů a praktik řízení na úlohy, které určují souvislosti, identifikují analyzují a hodnotí riziko, zaobírají se rizikem, monitorují ho a podávají o něm managementu příslušné zprávy.

Dle mého názoru je základem úspěšného řízení a zvládání rizik provedení analýzy rizik. U analýzy rizik je důležité identifikovat posuzovaný subjekt (aktivum), stanovit jeho hodnotu, provést identifikaci hrozeb a slabých stránek, určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Navržená metodika je kombinací kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik. Princip navrhované metodiky spočívá v definování procesu a jeho aktiv, kdy aktiva tvoří zdroje používané pro vykonání požadované funkce procesu.

Tato aktiva jsou předmětem analýzy a hodnocení rizik. Pomocí identifikovaných aktiv je poté možné pro každý proces určit jedno nebo více rizik a míra rizika procesu je vyjádřena pomocí definovaného rizikového faktoru.

Z výsledných rizikových faktorů každého rizika je možné vypočítat i průměrný rizikový faktor analyzovaného procesu. Pro každý proces lze na základě průměrného rizikového faktoru provést celkové zhodnocení, kdy je ke každému procesu přiřazena riziková skupina a tím je možné vyhodnotit míru rizika v celé organizaci.

Na závěr diplomové práce bych ráda zdůraznila, že hodnocení a analyzování rizik je neustálý proces, který musí být prováděn při všech změnách v podniku ovlivňujících existenci nebezpečí a majících vliv na bezpečnost a ochranu zdraví u člověka, na úniku důvěrných informací, na poškození zařízení a dalších pro společnost důležitých skutečností.

Seznam použité literatury

Knihy:

- [1] BLAHA, Z. *Řízení rizika a finanční inženýrství*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-113-5.
- [2] BOHUŠOVÁ, Hana. *Harmonizace účetnictví a aplikace IAS/IFRS: vybrané IAS/IFRS v podmínkách českých podniků*. Praha: Aspi, 2008. 307s. ISBN 978-80-7357-366-9.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, D. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. 2.vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1950-1.
- [4] FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [5] MERNA, T. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [6] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

Internetové zdroje:

- [7] IFRS a české účetní předpisy – podobnosti a rozdíly. *PriceWaterhouseCoopers* [online]. 2004 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/44D0DF09DC16772D8025702300488C75>>.

- [8] Koncepční rámec účetních výkazů. *Fakulta sociálně ekonomická, Ústí nad Labem* [online]. 2008 [cit. 2009-03-02]. Dostupný z WWW: <http://www.fse.ujepurkyne.com/materialy/KFU_mazancova_FIUCprednaska02.pdf>.
- [9] Mezinárodní standardy finančního výkaznictví. *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/IFRS>>.
- [10] Účetní zpravodaj - novinky z oblasti českého účetnictví a IFRS. *Deloitte* [online]. 2007 [cit. 2009-03-02]. Dostupný z WWW: <[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/cz\(cs\)_accounting_news_011207.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/cz(cs)_accounting_news_011207.pdf)>.

Seznam zkratk a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČÚL	Česká účetní legislativa
FASB	Financial Accounting Standards Board
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IASC	International Accounting Standards Committee
IFRS	International Financial Reporting Standards
N	následek
např.	například
P	pravděpodobnost
RF	rizikový faktor
str.	strana
US GAAP	United States General Accepted Accounting Principles

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané rozdíly mezi IFRS a ČÚL	15
Tabulka 2: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika v podniku	36
Tabulka 3: Pravděpodobnost vzniku rizika	55
Tabulka 4: Závažnost následků rizika	56
Tabulka 5: Míra rizika	56
Tabulka 6: Matice vyhodnocení míry rizika	58
Tabulka 7: Zařazení rizika do rizikové skupiny a popis opatření.....	59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři kroky ke konverzi na IFRS.....	48
Obrázek 2: Postup při analýze rizik.....	52
Obrázek 3: Model základních pojmů analýzy rizik.....	54
Obrázek 4: Model struktury vyhodnocení rizik.....	61
Obrázek 5: Model přiřazení rizik procesu řezání dřevěných desek.....	62

Příloha

VYHLEDÁVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ RIZIK

Útvar:

Pracoviště:

Pracovní funkce:

PRACOVNÍ ČINNOST	RIZIKOVÝ FAKTOR	VYHODNOCENÍ RIZIKA			RIZIKOVÁ SKUPINA	PŘIJATÁ A UPLATNĚNÁ OPATŘENÍ K MINIM. RIZIKA	NOVÁ OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA
		Pravděpodobnost vzniku rizika (P)	Závažnost následků rizika (N)	Míra rizika $R = P \times N$			
Datum:					Podpis zaměstnance:		